

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zhodnocení pracovní spokojenosti ve vybrané organizaci

Evaluation of Job Satisfaction in a Selected Organization

Student: Bc. Jiří Wodecki

Vedoucí diplomové práce: prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Jiří Wodecki**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Zhodnocení pracovní spokojenosti ve vybrané organizaci**
Evaluation of Job Satisfaction in a Selected Organization
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska pracovní spokojenosti
 3. Představení organizace
 4. Vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců, návrhy a opatření
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
GLICKEN, Morley D. and Ben ROBINSON. *Treating Worker Dissatisfaction During Economic Change*. Boston: Elsevier Academic Press, 2013. ISBN 978-0-12-397006-0.
KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně přílohy č. 1 vypracoval samostatně.

V Ostravě 22. dubna 2016


.....

Tímto bych chtěl velmi poděkovat prof. PhDr. Jirímu Bláhovi, CSc. za cenné rady, podněty a připomínky poskytnuté při zpracování mé diplomové práce a za čas strávený při konzultacích.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretická východiska pracovní spokojenosti	7
2.1	Teorie pracovní spokojenosti.....	7
2.2	Faktory pracovní spokojenosti	13
2.2.1	Vnější faktory.....	14
2.2.2	Osobnostní faktory	17
2.3	Pracovní spokojenost a pracovní chování.....	18
2.3.1	Absentérství	18
2.3.2	Fluktuace.....	19
2.3.3	Produktivita, výkonnost.....	19
2.3.4	Pracovní angažovanost	19
2.3.5	Motivace	19
2.4	Metody a techniky zjišťování pracovní spokojenosti.....	20
2.4.1	Metody zjišťování pracovní spokojenosti	20
2.4.2	Techniky zjišťování pracovní spokojenosti.....	21
2.4.3	Vybrané průzkumy pracovní spokojenosti	21
2.4.4	Výzkum	22
2.4.5	Etapy práce výzkumu	23
3	Představení organizace IKEA	24
3.1	Vize, obchodní myšlenka IKEA a myšlenka lidských zdrojů	24
3.2	Historie firmy IKEA.....	24
3.3	Hodnoty IKEA	26
3.4	Představení obchodního domu IKEA Ostrava	27
3.5	Organizační struktura obchodního domu IKEA Ostrava	28
3.5.1	Rozdělení oddělení	30
3.6	Zaměstnanecké benefity	32

3.7	Interní průzkum spokojenosti VOICE	36
3.7.1	Výsledky průzkumu VOICE.....	38
3.7.2	VOICE skupina	38
3.8	Rozvojový pohovor	38
4	Vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců, návrhy a opatření	39
4.1	Výzkumný předpoklad	39
4.2	Volba vzorku.....	39
4.3	Volba metody vyhodnocení pracovní spokojenosti	39
4.4	Tvorba dotazníku.....	39
4.5	Vyhodnocení dotazníku	40
4.6	Rozhovory s managementem IKEA Ostrava.....	54
4.6.1	Shrnutí rozhovorů.....	54
4.7	Rozhovory s řadovými zaměstnanci IKEA Ostrava	55
4.7.1	Shrnutí rozhovorů.....	56
4.8	Návrhy a opatření.....	57
5	Závěr	60

1 Úvod

Diplomová práce je zaměřena na zhodnocení pracovní spokojenosti v organizaci IKEA Ostrava.

Cílem diplomové práce je zjistit a zhodnotit pracovní spokojenost zaměstnanců IKEA Ostrava ve třech vybraných oblastech, ve kterých má vybraná organizace potenciály, a navrhnout konkrétní opatření k jejich zlepšení. Vybranými oblastmi jsou: mzdové ohodnocení, life balance - rovnováha mezi pracovním a osobním životem (a s tím související stres) a prohloubení spolupráce a lepší komunikace mezi vedoucími a jejich podřízenými. (tzv. gap).

Výzkumným předpokladem diplomové práce je získat detailnější a srozumitelnější informace o třech vybraných oblastech a díky jejich poznání pak zpracovat komplexnější a více do hloubky zaměřený návrh na konkrétní opatření k jejich zlepšení.

Pracovní spokojenost je velmi důležitou oblastí pro úspěšné řízení kterékoli organizace, pro dosahování stanovených cílů a v neposlední řadě také pro stabilizaci zaměstnanců organizace. Tvorba kvalitních a stabilních zdrojů je proces nejen časově velmi náročný, ale také pro organizaci značně finančně nákladný. Hospodárné nakládání s vynaloženými prostředky je dalším z důležitých cílů organizace, a proto význam pracovní spokojenosti v dnešní rychle se měnícím a moderním světě neustále narůstá. Vytvořit výkonný, stabilní a odborný personální základ je jednou z největších a nejcennějších hodnot všech organizací.

První kapitola diplomové práce je věnována teoretickým východiskům pracovní spokojenosti. Součástí kapitoly jsou teorie a faktory pracovní spokojenosti, vztah mezi pracovní spokojeností a pracovním chováním, teorie pracovní motivace a závěr kapitoly je věnován metodám a technikám zjišťování pracovní spokojenosti.

Ve druhé kapitole je pozornost zaměřena na představení organizace IKEA. Je zde popsána vize, obchodní myšlenka organizace, její historie, hodnoty, organizační a personální struktura a zaměstnanecké benefity. V samotném závěru kapitoly jsou uvedeny nástroje pro zjištění pracovní spokojenosti v IKEA (interní průzkum spokojenosti VOICE a rozvojový pohovor).

Následující kapitola je věnována vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců IKEA Ostrava na základě vyplněných dotazníků jejich zaměstnanci. V úvodu kapitoly je popsán postup volby vzorku a metody vyhodnocení, následuje písemné a grafické vyhodnocení jednotlivých otázek a rozhovory s managementem a řadovými pracovníky. Samotný závěr

kapitoly patří celkovému vyhodnocení, shrnutí a zhodnocení výsledků, vyvození odpovídajících závěrů a navržení případných opatření, které by mohly vést ke zlepšení vybraných oblastí pracovní spokojenosti v IKEA Ostrava.

Při zpracování diplomové práce byla, pro získávání potřebných informací, použita dotazníková metoda a následně rozhovory, které byly vedeny jak se samotným managementem organizace, tak i s řadovými zaměstnanci IKEA Ostrava.

Bylo čerpáno z odborných knižních publikací, internetových zdrojů, interních publikací organizace IKEA a ze svých pracovních zkušeností a pozorování.

2 Teoretická východiska pracovní spokojenosti

Teoretická východiska pracovní spokojenosti jsou v literatuře popisovány spoustou definicí, ale nalézt jednu společnou definici je obtížné. Jelikož si myslíme, že je třeba jim porozumět v širším slova smyslu, kam se uvádí jejich vztah k postojům, adaptaci a motivaci, uvádíme jejich spojitost s životní spokojeností.

Mnohá pojetí pracovní spokojenosti vycházejí z předpokladu, že spokojení pracovníci jsou výkonnější než nespokojení, avšak vztah mezi pracovní spokojeností a výkonností může mít i podobu spokojenosti s nízkými nároky na výkon. Tato skutečnost stojí proti klasickým krajním tvrzením školy lidských vztahů i navazujících koncepcí, které bez výhrad staví na pozitivním vlivu pracovní spokojenosti na produktivitu. Ani identifikace pracovníka s prací není vždy přímo úměrná výkonu. Výkon mnoha lidí je limitován jejich schopnostmi a nezvýší ho ani jejich silná vazba k pracovní činnosti. Stejně tak platí, že lidé, kteří pracují ve velké míře nad rámec pracovní doby, nemusejí mít zdaleka nejlepší výsledky (Kociánová, 2010).

2.1 Teorie pracovní spokojenosti

Pojem pracovní spokojenost byl uveden v roce 1935 autorem Hoppock. Na základě jeho 32 studií, které proběhly před rokem 1933 vysledoval, že pracovní spokojenost je kombinace psychologických, fyziologických a ekologických okolností, které způsobují, že člověk může říci „Jsem spokojený se svou prací“. Jedním způsobem jak lze definovat pracovní spokojenost je také to, že ji můžeme popsat jako celkový konečný pocit z práce. To zdůrazňuje skutečnost, že pocity z určité zkušenosti po splnění úkolu jsou velmi individuální. Dané úkoly mohou být velmi krátké nebo dlouhé. Ve všech případech chce člověk uspokojit svou potřebu. Pocity mohou pozitivní nebo negativní, to záleží na tom, zda je potřeba uspokojena nebo ne a také na vynaložené snaze v dané příležitosti (Saiyadain, 2009).

Spokojenost s prací můžeme vyjádřit jako souhrn více postojů k práci, k pracovním podmínkám i k pracovnímu poměru. Jednotlivé spojitosti s pracovní spokojeností jsou zejména vlastní pracovní situace, sociální systém práce, vedení a technologie při práci. Pracovní spokojenost se začleňuje do kontextu celého psychického dění a také do struktury osobnosti. Pozorují se stránky i projevy pracujícího člověka, s nimiž je spokojenost ve vztahu. Mezi tyto stránky a projevy řadíme motivační faktory, potřeby a očekávání, uspokojování a frustrace potřeb, fluktuace a absence, pracovní výkon, adaptace, celková životní spokojenost a konstruktivní vývoj osobnosti (Janoušek, Hoskovec, Štikar, 1993).

Během svého života prožívá jedinec různé subjektivní pocity, například pocity radosti a smutku, úspěchu a zklamání, naplnění či nenaplnění přání a cílů, spokojenosti nebo nespokojenosti se svým současným stavem. To vyjadřuje, do jaké míry dosahuje člověk naplnění svých potřeb, cílů a očekávání. Spokojenost (nespokojenost) se zkoumá i v oblasti pracovního života člověka, respektive zaměstnance. Každá jeho činnost má vždy subjektivní a objektivní stránky, které jsou vzájemně spjaté. (Štikar, 2003)

Subjektivní stránku si můžeme představit jako spokojenost, kterou odráží práce a její podmínky procházející jako individuální výběr norem, hodnot, aspirací a očekávání vztahujících se k vykonané činnosti. Naopak objektivní stránku si můžeme představit jako projevy pracovního chování, a to například výkonnost, kvalita výsledků pracovní činnosti, efektivita. Obě dvě stránky jsou úzce propojeny, ale neznamena to, že výskyt jedné kvality stránky bude mít stejný efekt na druhé straně, tzn. nemusí být vždy platné, že výkonní zaměstnanci jsou spokojeni a naopak.

Štikar (2003) uvádí, že pracovní spokojenost můžeme dle Luthanse (1992) zařadit do 3 dimenzí, v nichž se pracovní spokojenost projevuje:

1. jako emocionální odpověď na pracovní situaci
2. jako reakce na splněné nebo nesplněné očekávání ve vztahu k práci a k pracovním podmínkám
3. jako jev, který vyjadřuje některé vzájemné spjaté postoje

Dále také Štikar (2003) uvádí, že dle dalších autorů - Drenth, Thierry a Wolff (1998) se rozlišují 3 obsahové kontexty pracovní spokojenosti:

1. Spokojenost jako výsledek cyklu chování – odráží hodnocení dosaženého výsledku jedince z hlediska jeho potřeb, cílů a hodnot.
2. Spokojenost jako komponenta kontrolního a regulačního systému - nespokojenost s dosaženými efekty vede k hledání možnosti vlastního zdokonalení.
3. Spokojenost jako příčina následného chování – přetrvávající nespokojenost může vést k absentismu zaměstnance, k odchodu z organizace nebo k některým formám rizikového chování.

Přesto, že v tématu pracovní spokojenosti převládá v odborných publikacích koncepční, pojmová a metodologická nejednotnost, lze dosavadní přístupy zahrnout do dvou širších teoretických přístupů.

Jejich diferencujícím kritériem je to, zda chápou pracovní spokojenost jako jednodimenzionální nebo dvoudimenzionální jev.

Preference jednodimenzionality vedla ke vzniku jednofaktorové teorie, která chápe spokojenost a nespokojenost jako krajní stavy jedné dimenze. Míra spokojenosti a nespokojenosti se podle této teorie může kontinuálně pohybovat od úplné spokojenosti po úplnou nespokojenost. Jinak řečeno, dostatek spokojenosti vyplývá z nedostatku nespokojenosti a naopak. Tento vztah je možno vyjádřit následovně.

Spokojenost -----Nespokojenost

Uvedený teoretický přístup předpokládá přímo úměrný vztah dvou veličin: vytvářením příznivějších pracovních podmínek se bude zvyšovat spokojenost (Kollárik, 1986). Mezi jednofaktorové teorie jsou zařazovány motivačně založené přístupy Maslowa, Vrooma a Stogdilla.

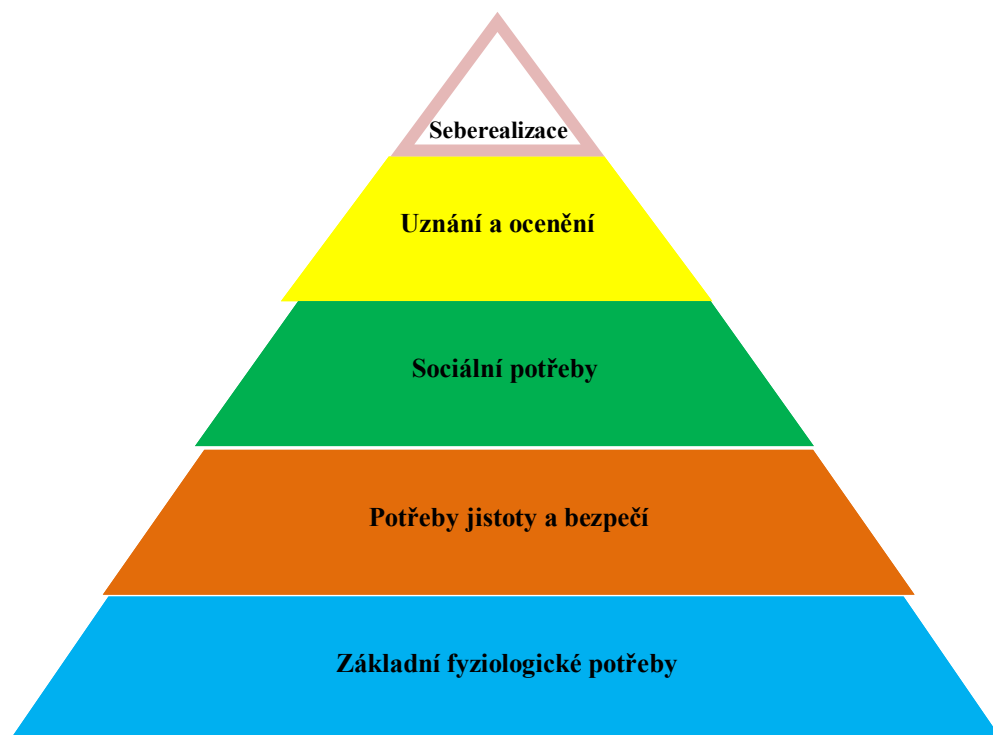
Jednou z nejčastěji citovaných a nejznámějších teorií v oblasti lidské motivace je hierarchie lidských potřeb Abrahama H. Maslowa z roku 1943. Podle jeho teorie jsou lidské potřeby uspořádány od nejnižších k nejvyšším a vyšší motivy se objevují, až když byly uspokojeny potřeby nižší úrovně. Podle něj tvoří potřeby hierarchickou strukturu, která je tvořena dvěma hlavními skupinami a to potřebami odstranění nějakého nedostatku (tzv. D-potřeby - Deficiency Needs) a potřebami dosažení něčeho (tzv. B-potřeby - Being Values). Nejsou-li uspokojeny D-potřeby, je pocíťována úzkost a snaha odstranit nedostatek, snaha zaplnit chybějící potřebu.

Je-li potřeba uspokojena, není pocit žádný. A to je významný rozdíl od potřeb B-skupiny, ve které nejen, že existuje dobrý pocit z naplnění těchto potřeb, ale naplněním této potřeby jsme dokonce motivováni o to více.¹

Zároveň tvrdí, že všichni lidé jsou poháněni dosáhnout svého maximálně možného potenciálu, ale to jen za podmínky, že se jim do cesty nepostaví překážky. Mezi tyto překážky můžeme například zahrnout základní životní potřeby jako hlad, žízeň, ale také finanční problémy člověka a vše, co mu brání v jeho rozvoji.

¹ Vedeme.cz. *Vybrané teorie motivace k vedení lidí* [online]. 2005 – 2016 [cit 2016-02-25]. Dostupný z WWW: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/85-teorie-motivace.html>

Obr. č. 2.1 Maslowova hierarchická pyramida potřeb



Zdroj: Filosofie úspěchu. *Jak motivovat zaměstnance* [online]. 2011-2016 [cit 2016-02-10]. Dostupný z WWW: http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/maslowova_pyramida/ (vlastní úprava)

Nejnižší stupeň Maslowovy hierarchické pyramidy potřeb tvoří fyziologické potřeby, které jsou základními potřebami lidského organismu a mají pro člověka nejvyšší prioritu (musí být uspokojeny primárně, protože jsou životně důležité). Mezi fyziologické potřeby zařazujeme potřebu dýchání, potřebu regulace tělesné teploty, potřebu tělesné integrity, potřebu vody, potřebu spánku, potřebu přijímání potravy, potřebu vylučování a vyměšování, potřebu pohlavního styku, potřebu fyzické aktivity.

Dalším stupněm pyramidy je potřeba jistoty a bezpečí, což pro člověka znamená vyvarovat se možnému ohrožení, pociťovat důvěru a bezpečí, nemít strach a stavy úzkosti. Potřeba jistoty a bezpečí je pro člověka akutnější v situacích ztráty a také pocitu životní nejistoty. Pocit bezpečí si většina lidí spojuje s předvídatelností dění v okolním světě, s pořádkem a konzistencí kolem sebe. Mezi základní lidské jistoty například patří: jistota zaměstnání a s tím spojená jistota příjmu a přístupu ke zdrojům; fyzická bezpečnost – zejména pak ochrana před násilím a agresí; morální a fyziologická jistota; jistota rodiny a v neposlední řadě také velmi důležitá jistota zdraví.

Třetím stupněm této pyramidy je sociální potřeba nebo také potřeba sounáležitosti a lásky. Zmíněné potřeby se vztahují k společenské povaze lidí, jejich potřebě sdružování se a touze po přátelství, potřebě milovat a být někým milován. Není-li tato naše potřeba naplněna a uspokojena, pociťujeme osamělost a sociální úzkost.

Mezi základní sociální potřeby člověka například patří: přátelství a partnerský vztah; potřeba mít svou rodinu a také potřeba patřit do nějaké sociální skupiny (potřeba sdružovat se a být oklopen lidmi).

Předposledním stupněm hierarchické pyramidy potřeb je potřeba uznání neboli potřeba dosáhnout úspěchu. Mezi tyto potřeby si můžeme například zahrnout: potřebu sebedůvěry a samostatnosti, potřebu pozornosti, pochvaly, uznání od veřejnosti (např. od kolegy z práce, rodiny apod.), dobrého výkonu, pověření odpovědností v práci apod. Pokud dojde k uspokojení těchto potřeb, vede to člověka k získání pocitu sebedůvěry a prestiže v okolním světě.

Posledním stupněm pyramidy je potřeba seberealizace, kdy chce člověk realizovat své záměry, vize, plány apod. Je to jeho instinktivní potřeba naplnit svůj talent (ať už vrozený nebo objevený v průběhu života) a schopnosti a snahy být nejlepším, jakým jen člověk dokáže být. Někteří lidé však o seberalizaci nestojí, jsou motivováni pouze nižšími potřebami.

Dvojdimenzionální pohled na pracovní spokojenost je základem dvoufaktorové teorie. Její autoři (Herzberg, Mausner a Snyderman) vyšli ze zjištění, že spokojenost a nespokojenost je ovlivňována odlišnými skupinami faktorů. Jako nejmarkantnější příklad je uváděn plat, který výrazně přispívá k nespokojenosti, ale neovlivňuje spokojenost. Herzberg se svými spolupracovníky rozlišuje dvě skupiny faktorů. První skupinu tvoří faktory, jež se dotýkají obsahu práce a nazývají se motivačními; jejich existence či naplnění ovlivňuje spokojenost. Druhá skupina se sestavuje z faktorů vztahujících se k vnějším podmínkám práce – jde o hygienické faktory; jejich nepříznivá konstelace vyvolává nespokojenost. Přehled obou skupin faktorů a jejich dimenzionalitu lze znázornit takto (Moorhea, Griffin, 1989):

Tab. č. 2.1 Motivační a hygienické faktory dle Herzberga

Motivační faktory	Hygienické faktory
samostatná práce	mezilidské vztahy
úspěch	dozor
uznání	pracovní podmínky
zodpovědnost	plat a bezpečí
růst a povýšení	firemní politika

spokojenost-----neexistence spokojenosti
nespokojenost-----neexistence nespokojenosti

Zdroj: ŠTIKAR, J.; RYMEŠ, M.; RIEGEL, K.; HOSKOVEC, J.; *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova v Praze, vydavatelství Karolinum, str. 114.

Herzbergovo členění faktorů motivace je v odborné literatuře velice diskutováno, zejména s přihlédnutím k praktickým aplikacím v řízení. Vyskytují se stanoviska od jednoznačného přijetí až po kritické výhrady. Především je nutno uvést, že hranice mezi vymezením faktorů hygieny a motivátorů není striktní a nepřekročitelná. V praxi lze doložit, že za určité konkrétní motivační situace mohou některé faktory skupiny jedné působit podobně jako faktory skupiny druhé. V této souvislosti je možno uvést vliv mzdy. Herzberg ji sice řadí do faktorů hygieny (jde podle něj o satisfaktor), ale v empirických průzkumech se prokázalo, že mzda často působí také jako motivátor. Tuto skutečnost lépe pochopíme, uvědomíme-li si, že v racionálním mzdovém systému musí být obsažena vazba mezi mzdou a oceněním pracovního výkonu. Je-li ocenění pracovního výkonu a stupeň uznání spojeno s odpovídající mzdou, působí tato mzda zprostředkovaně jako podnět k výkonu; proto se často uvádí, že mzda má v tomto smyslu také částečně funkci motivátoru. To platí zejména tehdy, když dodatečná mzdová ocenění jsou vedením interpretována jako formy pochvaly, ocenění a uznání pracovního výkonu a kvality zaměstnance (Dvořáková a kol., 2012).

Pracovní spokojenost je tedy velice důležitý faktor jak pro samotného zaměstnance, tak pro celou organizaci. Vymezení tohoto pojmu však nebývá vždy jasně definováno, existují různá pojetí pracovní spokojenosti: „Na jedné straně je spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami uváděna jako kritérium hodnocení personální politiky organizace a z

tohoto hlediska bývá uváděna přímá úměrnost: čím větší spokojenost, tím lépe se organizace o své zaměstnance stará. Na druhé straně se o spokojenosti zaměstnanců hovoří jako o podmínce efektivního využívání jejich pracovního potenciálu. Spokojenost pak vystupuje jako uspokojení ze smysluplné práce, pocit naplnění, radost z vlastního uplatnění. Může však také jít o spokojenost ve smyslu uspokojení člověka na základě dosahování nízkých cílů – mně to stačí, není třeba se více namáhat.“ (Bedrnová, Nový, 2007)

2.2 Faktory pracovní spokojenosti

Pracovní spokojenost ovlivňuje široká řada důležitých vlivů, které přispívají k celkové úrovni spokojenosti. Jak uvádí ve své knize autoři (Štikar, 2003) spokojenost v zaměstnání je ovlivněna větším počtem faktorů, které celkově ovlivňují pracovní spokojenost. Tyto faktory jsou odlišné podle jednotlivých okolností, jakou jsou:

- specifika práce v určitých oblastech (například odlišnost ve školství, zdravotnictví nebo hutnictví),
- specifika jednotlivých profesí a prostředí, v němž jsou vykonávány (např. chemik ve výrobním provozu nebo ve výzkumu)
- specifiky individuálními v závislosti na osobních preferencích (např. větším důrazem na kvalitu mezilidských vztahů, než na platové ohodnocení práce)

Významnou a neméně opomíjenou skupinu tvoří podle Provazníka (1997) faktory vnější, které jsou však nezávislé na pracovníkovi. Jedná se především o tyto uvedené elementy:

- obsah a charakter práce,
- mzdové ohodnocení,
- vedoucí pracovník,
- pracovní postup,
- spolupracovníci,
- organizace práce,
- fyzické podmínky práce.

Podíváme se ještě na třetího z autorů a to na Kollárika (1986) – podle něj jsou další významnou skupinou, které ovlivňují pracovní spokojenost, jsou faktory osobnostní. Mezi ně můžeme zařadit zejména:

- věk,
- pohlaví,

- vzdělání,
- rodinný stav,
- pracovní zkušenost.

Štikar (2003) dále ve své publikaci uvádí, že spokojenost pracovníků ovlivňuje správné řízení lidských zdrojů v organizaci, jejíž součástí jsou:

- objektivní hodnocení pracovníků,
- uplatnění vlastní kvalifikace,
- míra informovanosti o významných záležitostech,
- spoluúčast na rozhodování,
- péče o ochranu zdraví a bezpečnost atd.

Na závěr se podíváme na teorii zahraničních autorů (Glicken, Robinson, 2013).

Uvedení autoři ve své publikaci uvádí, že pracovní spokojenost / nespokojenost ovlivňují následující faktory:

- podmínky k práci (extremní pracovní zátěž, nepravidelné přestávky, dlouhé směny)
- styl vedení (nízké zapojení do rozhodování, slabá komunikace mezi zaměstnanci a vedením společnosti)
- mezilidské vztahy (slabé sociální prostředí, nedostatečná pomoc zaměstnancům)
- pracovní role (konfliktní a neurčité pracovní očekávání, přílišná zodpovědnost)
- kariérní příležitosti (nedostatek příležitostí k profesnímu růstu, rychlé změny, na které nejsou zaměstnanci připraveni)
- pracovní podmínky (nepříjemné nebo nebezpečné fyzické podmínky jako hluk, znečištění ovzduší, teplota)

2.2.1 Vnější faktory

Obsah a charakter práce

Obsah a charakter práce velmi důrazně ovlivňují pracovní spokojenost. Pozitivní podoba, tj. spokojenost nebo alespoň spíše spokojenost, bývá častá v profesích, kde má pracovník možnost seberealizace, sebeprosazení a tvůrčí uplatnění. Na základě toho můžeme říct, že se většinou jedná o tvůrčí nebo řídicí povolání. Lidé, kteří pracují v méně atraktivních, monotónních a velmi těžkých profesích bývají méně spokojeni s obsahem a charakterem práce (Provazník, 1997).

Obecně se má za to, že práce, která je pro jedince zajímavá, rozmanitá, autonomní, a existuje zpětná vazba o výsledcích jeho práce, působí pozitivně na pracovní spokojenost (Štikar, 2003).

Mzdové ohodnocení

Mzda nebo plat jsou také velmi důležitým faktorem. Je-li mzdové ohodnocení neuspokojivé, ve značné míře ovlivňuje nespokojenost v práci. Pro určitý okruh pracovníků je dominujícím aspektem a má značný motivační vliv pro výkon jejich práce. Pro většinu pracovníků nemá zvýšení platu nebo vysoký plat dlouhodobý motivační účinek.

Zvýšení platu pracovník rychle akceptuje jako patřičnou odměnu za jeho vykonanou práci a do popředí vstupují jiné faktory.

Pro dosažení spokojenosti nebo nespokojenosti zde většinou nehrají roli ani tak výše mzdy nebo platu, jako spíše mzdové rozdíly mezi spolupracovníky. Mnohdy bývají pracovníci nespokojeni se mzdou i tam, kde je pracovní výkon nízký a mzdové ohodnocení dosti vysoké (Provazník, 1997).

K hlavním slabým stránkám v systému odměňování z hlediska vlivu na spokojenost zaměstnanců především patří, že:

- většina zaměstnanců pokládá úroveň základních mezd za neodpovídající nárokům na pracovní místa,
- systém odměňování je vnímán jako neprůhledný, chybí kritéria pro určení pohyblivé složky mzdy,
- chybí zpětná vazba vztahující se k hodnocení jejich práce. Velice často se stává, že pracovníci nevědí, proč odměnu nedostali nebo naopak za co ji dostali,
- schází pravidelné úpravy platu vztahující se k hodnocení výkonu zaměstnanců (Urban, 2003).

Pracovní spokojenost / nespokojenost vystupuje hlavně v kontextech, kdy:

- pracovník srovnává svůj plat s platy ostatních zaměstnanců,
- pracovník vnímá své ohodnocení z hlediska společenského ocenění a významu své profese (Štikar, 2003).

Vedoucí pracovník

Vedoucí pracovník se svou autoritou a stylem vedení velkou mírou podílí na utváření sociálního prostředí na pracovišti. Nepříznivě ho ovlivňuje autokratickým a nespravedlivým

jednáním, nerozhodností, hrubostí apod. Pozitivně se podepisuje především spravedlivostí, sociální citlivostí, rozhodností apod. (Provazník, 1997).

Existují 2 rozměry způsobu vedení lidí, které mají velmi pozitivní vliv na pracovní spokojenost:

- a) Zaměření manažera na své podřízené – manažer má zájem o práci svých zaměstnanců, podporuje jejich profesní odborný růst, akceptuje a aktivně naslouchá jejich názorům na způsob vykonávání práce, upřednostňuje neformální komunikaci s podřízenými apod.,
- b) participativní řízení – podřízení mají možnost více ovlivňovat, jak budou vykonávat svou práci, jak se budou podílet se na rozhodování, vyjadřují své osobní názory k záměrům a cílům pracovní skupiny, do které patří.

Je prokázáno, že participativní prostředí v pracovním týmu má větší vliv na spokojenost, než účast na dílčích rozhodnutích.

Pracovní postup

Povýšení pracovníka má velký vliv na jeho pracovní spokojenost. Je to zejména způsobeno tím, že existuje v různých formách a nese s sebou různorodé výhody. Můžeme si uvést příklad - povýšení zaměstnance v důsledku principu seniority přinese jiné uspokojení, než povýšení plynoucí z výkonu jedince a jeho dosažených výsledků. Podobně je to u povýšení s minimálním nárůstem platu pracovníka. Povýšení s pětiprocentním zvýšením platu nebude pro pracovníka tolik uspokojivé jako povýšení s výrazným platovým polepšením – například v řádu tisícikorun. Z výzkumů, které byly v minulosti provedeny, vyplývá, že si dotázaní respondenti více cenili toho, že zaujmou mocenskou pozici v organizaci než toho, že se zvýší jejich plat.

Spolupracovníci

Pracovní činnost lidí má sama o sobě společenský charakter, nevykonávají ji totiž sami, vždy se uplatňuje určitá podoba spolupráce s ostatními lidmi. Sociální prostředí pracovní skupiny je různorodé a velmi bohaté. V pracovní skupině organizace najdeme jak formální i neformální vztahy, zahrnuje různé spolupráce a součinnosti, má svou atmosféru, může vytvářet příznivé i nepříznivé zázemí.

Dílčí spokojenost s tímto faktorem výrazně ovlivňuje celkovou pracovní spokojenost a zároveň lze nespokojenost s tímto faktorem obtížně kompenzovat (Štikar, 2003).

Organizace práce

Organizace práce bývá často spíše zdrojem pracovní nespokojenosti. Je to způsobeno zejména tím, že ji pracovníci považují jako vnější, tj. na nich nezávislou, a změnám pocházejícím z jejich vlastní iniciativy nepřístupnou.

Fyzické podmínky práce

Výše uvedený faktor bývá většinou zdrojem nespokojenosti na těch místech, kde užívané technologie nebo výrobní proces potřebuje takové prostředí, které je vzhledem k pracovníkům nepříznivé nebo dokonce škodlivé. Taktéž se nespokojenost může objevit u prací v kancelářích (například nízká úroveň čistoty jejich pracovního prostoru). Výzkumy ve většině případů dokazují, že pracovníci raději volí takové pracoviště, kde je optimální osvětlení, optimální hluchnost, barevně vhodně řešené, čisté a příjemné prostředí (Provazník, 1997).

2.2.2 Osobnostní faktory

Věk

Povšechně platí, že mladší pracovníci bývají v práci často nespokojeni, ale s jejich postupujícím věkem jejich spokojenost roste. Zvýšená nespokojenost se ukazuje zejména ve věkovém období od 30 do 33 let. Většinou je to způsobeno nižší mzdou, menším funkčním postavením a minimální nebo žádnou možností rozhodovat o závažných věcech v organizaci. Pro věkové období pracovníka do 35 let je charakteristická zvýšená aktivita a snaha se co nejvíce uplatnit, být pro organizaci co nejvíce přínosný. Ve věkovém období 45 - 50 let roste pracovníkova spokojenost, protože se člověk lépe vyrovnává s danými podmínkami a zastává určité postavení v práci, ale i ve svém soukromém životě.

Pohlaví

U pracovní spokojenosti mužů a žen existují značné rozdíly. Výrazný vliv mají difference v postavení práce v hierarchii hodnot mužů a žen, a tím i rozdíly v očekávání pracovních podmínek. Muži nejvíce upřednostňují množnost osobního prosazení se, uplatnění a finanční zabezpečení své rodiny. Ženy vidí své motivační zdroje zejména v sociálních hlediscích práce, a to zejména v profesním uznání, oblíbenosti u spolupracovníků, jim vyhovujícím pracovním času a dobrých vztazích s vedoucím manažerem.

Délka zaměstnání v podniku

Ve většině případů platí, že větší spokojenost projevují pracovníci s delším počtem odpracovaných let v organizaci. Za kritické období bývají považovány první 2 až 3 roky práce pracovníka v organizaci, kdy se u nových pracovníků projevuje větší a častější nespokojenost než u dlouhodobých zaměstnanců. Uvedený problém souvisí s přizpůsobením se nových pracovníků na pracoviště – vznikají problémy se začleněním do systému a mezilidských vztahů.

Rodinný stav

Všeobecně platí, že větší pracovní nespokojenost projevují svobodní lidé než vdané ženy a ženatí muži.

Vzdělání

Z průzkumů vyplývá, že lidé s dosaženým vysokým vzděláním jsou více spokojeni než ti, kteří vykonávají práci manuálního charakteru (Kollárik, 1986).

2.3 Pracovní spokojenost a pracovní chování

Provázanost pracovní spokojenosti a pracovního chování je velmi velká a je to logické – čím vyšší pracovní spokojenost je, tím silnější je i pozitivní pracovní chování. Když je pracovník ve své práci spokojený, nemá důvod k absentérství a organizaci nehrozí vysoká fluktuace zaměstnanců a jejich nízká angažovanost.

Manažeři se domnívají, že v případě jejich ovlivňování faktorů, které příznivě utvářejí pracovní spokojenost, se tato skutečnost odrazí na příznivém pracovním chování pracovníků. Ukázalo se však, že tomu vždy tak není (Štikar, 2003).

2.3.1 Absentérství

Nejsilnější závislost se prokázala ve vztahu absentérství a spokojenosti pracovníka v práci. Přítomnost v práci nebo naopak nepřítomnost jsou ukazatelem vyrovnání se člověka s případnými nepoměry mezi jeho očekáváním spojenými s prací a tím, co mu práce doposud poskytla.

Absentismus je velmi vážný negativní jev, který narušuje plnění pracovních úloh a negativně působí na celý chod organizace. Oslabuje pracovní disciplínu ostatních kolegů, negativně působí na mezilidské vztahy na pracovišti, na autoritu vedoucího manažera,

ovlivňuje názory celého kolektivu organizace. V neposlední řadě také narušuje činnost pracovní skupiny, kdy se na základě toho utvářejí základy pro nespokojenost dalších kolegů. Nižší absentérství je tedy předpokladem pro vyšší pracovní spokojenost. Opakující se absentérství je signál pro možnou fluktuaci (Kollárik, 1986).

2.3.2 Fluktuace

Předpokládá se, že zvýšení pracovní spokojenosti má za následek vyšší pracovní stabilitu. Naopak nespokojenost pracovníků s sebou přináší fluktuaci. Nespokojenost vyjadřuje ztrátu zájmu o vykonávání činnosti, kterou nakonec pracovník řeší odchodem z organizace. Příčiny, proč dochází k fluktuaci, mají individuální povahu (Štikar, 2003).

2.3.3 Produktivita, výkonnost

Vychází se z předpokladu, že lépe pracují spokojení pracovníci. Neplatí však vztah, že pracovník je spokojený z toho důvodu, že dobře pracuje, anebo že pracuje dobře, protože mu práce dává možnost uspokojení svých potřeb. (Kollárik, 1986)

Mezi pracovním výkonem a pracovní spokojenost existují různá pojetí jejich vztahu:

- k většímu pracovnímu úsilí může vést odměna a spokojenost,
- pracovní výkon může vést k větší pracovní spokojenosti a větší odměně,
- pracovní výkon i spokojenost ovlivňuje dosud neznámý činitel. (Nakonečný, 2005)

2.3.4 Pracovní angažovanost

Pracovní angažovanost představuje ztotožnění se pracovníka s jeho prací a požadavky dané organizace. Existuje předpoklad, že celkově spokojenější zaměstnanci ve vztahu k identifikaci pracoviště a své vykonávané pracovní činnosti budou více aktivní a budou projevovat více angažovanosti v činnostech než nespokojení pracovníci (Kollárik, 1986).

2.3.5 Motivace

Pro pracovní spokojenost je také velmi důležitá motivace. Motivaci můžeme definovat jako psychologický proces, který aktivuje naše chování a dává mu účel a směr. Je to interní hnací síla ženoucí nás k uspokojení našich nenaplněných potřeb. Je to hnací síla, která nás vede k dosažení osobních a organizačních cílů. Je to vůle něčeho dosáhnout.²

² Vedeme.cz. *Základní pojmy motivace* [online]. 2005 - 2016 [cit 2016-03-05]. Dostupný z WWW: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/268-pojmy-motivace.html>

„Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnost člověka (tj. jeho chování, resp. poznávání, prožívání i jednání) určitým směrem orientují (zaměřují), v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání.“ (Bedrnová, Nový, 2007)

2.4 Metody a techniky zjišťování pracovní spokojenosti

Základním dělicím kritériem pro jednotlivé metody je hledisko individuálnosti nebo hromadnosti zkoumání, takže v širším smyslu hovoříme též o individuálních a statistických metodách. Metoda je dána účelem a předmětem výzkumu. Má být přiměřená. Jednotlivé druhy metod se liší nejen účelem a předmětem, ale též i použitými technickými prostředky. Dále se liší i podle stavu pramenného materiálu, kterého máme při výzkumu použít. Základními hledisky zde jsou, zda je materiál již zpracován (dopisy, novinové zprávy, analytické tabulky, popisy) či není zpracován, ale jsou k dispozici podklady (neanalytické, absolutní čísla o určitých skutečnostech, data o výsledcích voleb) nebo konečně zde neexistuje nic ke zkoumanému předmětu a všechny skutečnosti potřebné pro studium si musíme zjistit a zpracovat. Často se užívá různých kombinací metod (Prochovnick, 1991).

2.4.1 Metody zjišťování pracovní spokojenosti

Mezi základní používané metody patří:

- metoda studia písemných pramenů, které se užívá tam, kde písemné prameny tvoří základní podklad informací
- metoda pozorování, která se uskutečňuje prostřednictvím smyslových orgánů. Badatel získává touto metodou přímé, většinou objektivní závěry ke zkoumanému předmětu.
- metoda rozhovoru (interview), která je považována za nejdůležitější metodu. K hlavním výhodám rozhovoru patří, že umožňuje získat informace hlubšího a širšího zaměření o kvalitativně různorodých skutečnostech a ty jsou pak porovnatelné. V osobním rozhovoru, který vede tazatel, snese respondent větší zátěž. Výhodou též je, že rozhovor je stále pod kontrolou. Naopak nevýhodou je, že je časově náročný a že nejsou k dispozici lidé jako respondenti. Důvodem neuskutečnění rozhovoru nejčastěji bývá, že jsou těžko k zastizení a nemají na rozhovor čas (Surynek, 2001).
- metoda výzkumu dotazníkem je v současné době nejrozšířenější metodou a opírá se o písemné záznamy, odpovědi na písemně kladené otázky. Výhoda této metody spočívá

v možnosti statistického zpracování, možnosti opakovaného využití a v tom, že ji obvykle není třeba doplňovat dalšími metodami.

- anketa je nejvyužívanější formou v oblasti novinářiny

- experiment a laboratorní pokus je metoda, která se v současné době často nepoužívá, jelikož je autory mnohdy zpochybňována

2.4.2 Techniky zjišťování pracovní spokojenosti

Techniky zjišťování pracovní spokojenosti jsou technické prostředky, jimiž se uskutečňuje zjišťování pracovní spokojenosti. Technické prostředky jsou hlavně mechanické prostředky jako fotoaparát, videokamera, magnetofon, dotazník jako technika a další. Použité techniky mají být adekvátní požadavkům spolehlivosti a platnosti konkrétního zjišťování pracovní spokojenosti (Prochovník, 1991).

2.4.3 Vybrané průzkumy pracovní spokojenosti

Job satisfaction survey (JSS) – je zavedený a často používaný průzkum, který je rozdělen do 9 částí a je zaměřen na celkovou pracovní spokojenost. Pro celkové vyhodnocení tohoto průzkumu je nutné, aby účastníci reagovali na 36 otázek, které jsou rozděleny po 4 otázkách. U každé položky mají na výběr z 6 možností mezi „rozhodně nesouhlasím“ až „rozhodně souhlasím“. Autorem uvedeného průzkumu je Paul E. Spector, který jej vytvořil v roce 1985.

Minnesota satisfaction questionnaire (MSQ) – je průzkum k měření pracovní spokojenosti, který poskytuje přesnější informace o aspektech práce, z výsledků je získán obecný výsledek pracovní spokojenosti. Průzkum je vytvořen ve 2 variantách, kdy delší varianta (The long form MSQ - jedna složka = 5 otázek) zabere účastníkovi 15 až 20 minut a kratší varianta (The short form MSQ - jedna složka = jedna otázka) zhruba 5 minut. Průzkum obsahuje 20 otázek, na které účastník odpovídá v pěti škálové stupnici odpovědí – „velmi spokojen, spokojen, nevím, nespokojen, velmi nespokojen“. Otázky v průzkumu se dělí do těchto oblastí:

využití schopností, úspěch, aktivita, pokrok, autorita, firemní politika, kompenzace, spolupracovníci, kreativita, samostatnost, bezpečnost, sociální prostředí, sociální status, morální hodnoty, uznání, odpovědnost, lidské vztahy, technické stránky, různorodost, pracovní podmínky (Brown, Lent, 2013).

Job descriptive index (JDI) – je průzkum, který se pravděpodobně stal jedním z nejpoblárnějších nástrojů měření pracovní spokojenosti mezi organizačními průzkumy. Průzkum byl pečlivě vyvinut a ověřen. Rozděluje se na 5 částí: práce, plat, podpora, kontrola a spolupracovníci. Celý průzkum obsahuje 72 položek ve škálách po 9 nebo 18 položkách. Každá položka je zhodnocení přídavného jména nebo krátké fráze, která popisuje práci. JDI používá 3 druhy možných odpovědí – „Ano, Nevím, Ne“ (Grigoroudis, Siskos, 2010).

Job diagnostic survey – je průzkum, který byl vyvinut pro studium - vliv pracovního dopadu na lidi. Jako jeden z nástrojů slouží pro zjišťování pracovní spokojenosti a zaměřuje se na tyto oblasti: pracovní růst, plat, bezpečnost, společnost, kontrola a také celková spokojenost. Jednotlivé oblasti obsahují 2 až 5 otázek, na které je škála 7 možných odpovědí od „extrémně nesouhlasím“ po „extrémně souhlasím“. Pro otázky na celkovou spokojenost je škála 7 možných odpovědí od „silně nesouhlasím“ po „silně souhlasím“ (Spector, 1997).

2.4.4 Výzkum

Výzkum je proces aktivního, vytrvalého a systematického šetření, který se používá k revidování dosavadních poznatků a k objevování nových skutečností. Základní výzkum je zaměřen na získání vědeckých poznatků a aplikovaný výzkum je zaměřen na základní výzkum pro řešení problémů a také k budování nových postupů nebo technik.³

Kvantitativní výzkum se zabývá získáváním údajů o četnosti výskytu něčeho, co již proběhlo nebo se děje právě nyní. Účelem kvantitativního výzkumu je získat měřitelné číselné údaje. Aby byly naplněny podmínky shromažďování údajů a mohli jsme získat statisticky spolehlivé výsledky, pracujeme s velkými soubory respondentů v procesu formálního dotazování, příp. údaje získáváme pozorováním frekvence určitých jevů nebo analýzou sekundárních údajů.

Kvalitativní výzkum pátrá po příčinách, proč něco proběhlo nebo se děje. Většina zjišťovaných údajů probíhá ve vědomí nebo podvědomí konečného spotřebitele, proto pracujeme s větší mírou nejistoty a potřebujeme často psychologickou interpretaci, tj. odbornou pomoc specialistů, resp. Kvalifikovanější soubor tazatelů s psychologickou průpravou. Účelem je zjistit motivy, mínění a postoje vedoucí k určitému chování.

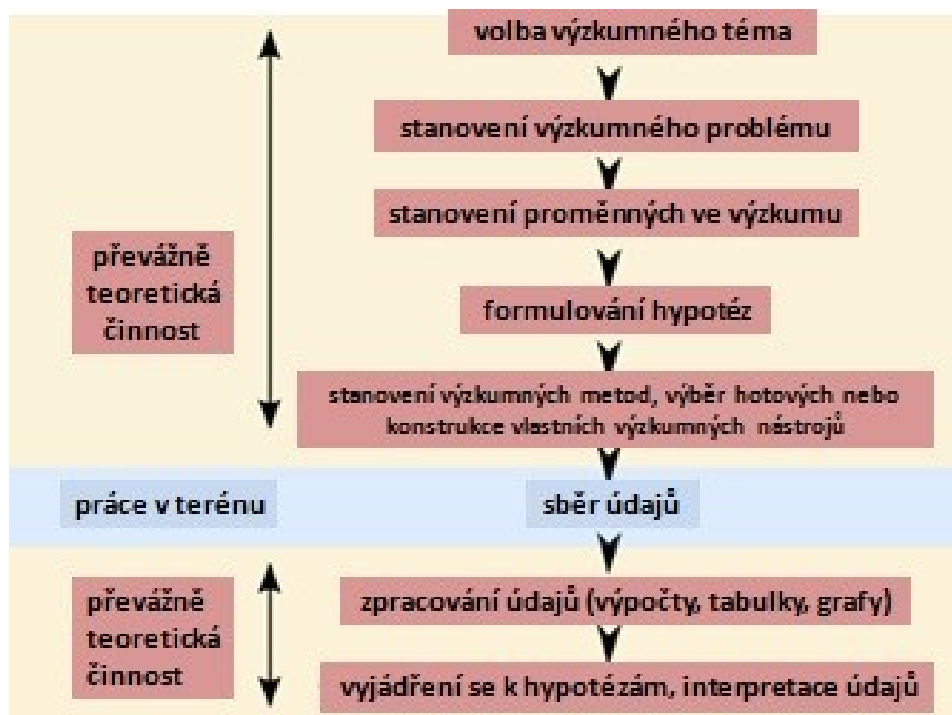
³ Business dictionary.com. *Research* [online]. 2016 [cit 2016-03-05]. Dostupný z WWW: <http://www.businessdictionary.com/definition/research.html>

Využíváme k tomu individuální hloubkové nebo skupinové rozhovory a projektivní techniky. Pracujeme zpravidla s menším vzorkem (Kozel, 2006).

2.4.5 Etapy práce výzkumu

Každý výzkum se skládá z několika etap, které na sebe přímo navazují a pokud badatel chce vytvořit kvalitní výzkum, musí si projít všemi následujícími etapami.

Obr. č. 2.2 Etapy práce



Zdroj: Elektronická učebnice pedagogického výzkumu. Etapy práce ve výzkumu [online]. 2010 [cit 2016-03-03]. Dostupný z WWW: <http://www.e-metodologia.fedu.uniba.sk/index.php/kapitoly/veda-a-vyskum/etapy-prace.php?id=i1p8>

Ve výše uvedeném schématu je za pomoci šipek zobrazena posloupnost, avšak v realitě provádí badatel některé činnosti souběžně s ostatními. Například sběr potřebných informací v terénu se často zároveň provádí se zpracováváním údajů.

3 Představení organizace IKEA

IKEA je švédská firma zabývající se prodejem nábytku a bytových doplňků, kterou v roce 1943 založil zakladatel firmy Ingvar Kamprad. Název IKEA vznikl složením iniciálu Ingvara Kamprada, (IK) a první písmena jmen farmy a vesnice, kde vyrůstal - Elmtaryd a Agunnaryd (EA). V současné době IKEA provozuje 328 obchodních domů ve 28 zemích světa a zaměstnává přes 155 000 zaměstnanců.

3.1 Vize, obchodní myšlenka IKEA a myšlenka lidských zdrojů

Vizi IKEA je „vytvářet lepší každodenní lepší život pro co nejvíce lidí“ a tuto vizi vztahovat na všechny zainteresované strany – zákazníky, zaměstnance, dodavatele a také jejich zaměstnance.

Obchodní myšlenkou IKEA je „nabízet široký sortiment nábytku a bytového zařízení s pěkným designem, dobrou funkcí a kvalitou za ceny tak nízké, aby si co možná nejvíce lidí mohlo dovolit si je pořídit“.

Myšlenkou lidských zdrojů je „dát poctivým a přímým lidem možnost růstu v jejich profesním i osobním životě tak, abychom společně přispěli k vytváření lepšího každodenního života pro nás i naše zákazníky“ (The IKEA concept description, 2012).

3.2 Historie firmy IKEA

Historie společnosti IKEA je velice zajímavá a inspirující. Vše prakticky začalo už v roce 1926, kdy se na farmě Elmtaryd v jižním Švédsku narodil zakladatel společnosti Ingvar Kamprad – dnes jeden z nejbohatších lidí na světě. Ingvar Kamprad byl podnikavý a cílevědomý od raného dětství. IKEA se řídí podnikatelskou filozofií, kterou Kamprad vysvětlil ve svém téměř náboženském spisku "Zpověď prodejce nábytku". Už v pěti letech začal známým prodávat zápalky. Brzy zjistil, že je výhodné nakupovat zápalky ve velkém ve Stockholmu za výhodnou cenu, a prodávat je tak svým známým levněji. Kromě zápalek začal brzo prodávat i ryby, semena, vánoční ozdoby a kuličková pera.

Skutečná historie firmy IKEA začíná ale až v roce 1943, kdy tehdy sedmnáctiletý Ingvar dostává od svého otce peníze za studijní úspěchy. Jako správný podnikatel je ihned investoval do založení vlastního podniku, který pojmenoval IKEA. Název IKEA tvoří iniciály zakladatele Ingvar Kamprada a první písmena slov Elmtaryd a Agunnaryd, farmy a vesnice, kde vyrůstal. Z počátku IKEA prodávala levné a dobře prodejné zboží jako peněženky, pera,

obrázky, rámečky, hodinky či punčochy. Objednávky vyřizoval Kamprad po telefonu a později si zřídil zásilkovou službu.

Zlom ve firmě IKEA přichází v roce 1948, kdy začíná prodávat nábytek od místních výrobců. Ten zaznamenal u zákazníků pozitivní ohlas a sortiment nábytkového zboží je tak rozšiřován. O tři roky později začala IKEA vydávat vlastní katalog zboží, který je pro ni i dnes typický. V roce 1953 otevírá IKEA v reakci na cenovou válku s konkurencí první předváděcí sklad, kde si zákazníci poprvé mohli zboží předem prohlédnout a „osahat“ si jej. Tím získala IKEA větší popularitu a výhodu před konkurencí. Dalším důležitým rokem je rok 1956, kdy začali dodavatelé nábytku bojkotovat Kampradovu firmu. Tím byla IKEA prakticky donucena navrhovat a vyrábět vlastní nábytek, což je určitě nejpodstatnějším a nejlepším krokem v celé historii firmy. IKEA navíc začala vyrábět specifický nábytek pro plochá balení, který si zákazníci sami smontovali. Tím si IKEA výrazně usnadnila skladování, ale především usnadnila přepravu zákazníkům.

IKEA se z malinkaté firmičky prodávající různorodé levné zboží stávala čím dál úspěšnější a prosperující nábytkářskou firmou. V roce 1963 expandovala IKEA do Norska, o rok později do Dánska a postupně otevírala nové a nové obchodní domy v dalších nejen evropských státech. V polovině 80. let zaměstnávala IKEA Group přes 10 000 zaměstnanců v 60 obchodních domech. O rok později odstupuje Ingvar Kamprad z vedení koncernu a stává se poradcem mateřské firmy. V roce 1991 je konečně otevřen obchodní dům v Praze. Na přelomu tisíciletí spolupracuje IKEA s UNICEF na projektech v Kosovu a v Indii, spouští internetový obchod. IKEA se začíná více věnovat ekologickým projektům na ochranu životního prostředí, zejména v oblasti lesního hospodářství. V současné době IKEA neustále pokračuje ve svých projektech, inovuje své výrobky a zkvalitňuje doplňkové služby. V roce 2000 se v Moskvě otevírá první obchodní dům Ikea. V roce 2001 začíná provozovat vlastní železniční dopravu. Firma je známá i marketingovým inovátorstvím, byla například první společností, která v televizní reklamě zobrazila homosexuální pár diskutující o společné budoucnosti v bytě zařízeném jejím nábytkem.⁴

⁴ Ikeacz.cz *Historie IKEA* [online]. 2013 [cit 2016-03-05]. Dostupný z WWW: <http://www.ikeacz.cz/historie-ikea>

3.3 Hodnoty IKEA

Důležitou součástí firmy IKEA jsou hodnoty, které ovlivňují její styl práce. Není rozdíl, jestli jsme v České republice nebo Číně, tyto hodnoty platí ve všech zemích stejně.

Pokora a pevná vůle - vyjadřuje vzájemnou pomoc IKEA zaměstnancům rozvíjet jak jejich osobnosti, tak týmového ducha. Znamená to naslouchat, být velkorysí a respektovat kolegy i všechny další lidi. Také to znamená přiznat si slabiny a snažit se je napravit. Nevzdávat se znamená dotáhnout věci do konce. Nevzdávat se bez schopnosti být pokorný nemá smysl a vede k negativním výsledkům.

Vedení příkladem - je o chování se v souladu s IKEA hodnotami, vytváření atmosféry pohody v pracovním prostředí a očekávání toho samého od kolegů. Vedení příkladem usiluje o motivované a rozvíjející se IKEA zaměstnance a zdokonaluje výkonnost IKEA podnikání.

Odvážit se být jiný - znamená vlastní rozvoj, zdokonalování se a snižování nákladů. Někdy to vyžaduje jiný způsob myšlení a jiné činy. Vůle a schopnost zkoušet odlišná řešení – bez objevování již objeveného – a nejen zůstat věrni tradičním a konvenčním nápadům. To vede organizaci k pokroku a zdokonalení.

Pospolitost a nadšení - všechny části a oblasti jsou budovány a rozvíjeny spoluprací mezi lidmi, kteří věří ve společný zájem a ve vzájemné respektování svého úsilí. Každý by se měl cítit uznáván a oceňován. Nadšení a angažovanost jsou důležité pro vytváření, přispívání a neustálý rozvoj IKEA produktů a jejich prodej mnoha lidem.

Být neustále „na cestě“ - ptát se, co se dělá dnes a co se může zítra udělat ještě lépe, nové zdroje inspirací a nápadů, které lze pro IKEA nalézt. To podněcuje fantazii a povzbuzuje zaměstnance IKEA, aby se rozvíjeli a zdokonalovali. Energie přichází z neustálého zdokonalování dneška, ne z očekávání perfektního zítřka. Je to cesta, nikoli cíl, na čem záleží.

Ochota přijímat a delegovat zodpovědnost - Touha přebírat a předávat zodpovědnost je v IKEA jak privilegium, tak povinnost. Znamená to odvážit se dělat chyby a učit se z nich. Také to znamená mít odvahu dělat rozhodnutí a věřit si navzájem.

Hospodárnost - je základem trvalého úspěchu IKEA konceptu. Je aplikována ve všech oblastech IKEA: od výroby produktů tou nejjednodušší možnou cestou za nejnižší možné ceny až k šetření časem nebo zdroji. Hospodárnost je také o schopnosti mít v rovnováze náklady s příjmy a investice s úsporami. Je to životní styl, kde jakékoli plýtvání jednoduše dělá lidi smutnými.

Neustálá touha po něčem novém - Praktické zkušenosti zaměstnanců IKEA dokazují, že nic není neměnné – až na změnu. To ukazuje důležitost obnovy. Zaměstnanci jsou podporováni, aby nacházeli nová řešení a adaptovali je do IKEA konceptu.

Jednoduchost - je o přirozeném, upřímném a praktickém přístupu k řešení problémů, v jednání s lidmi nebo k plnění úkolů. Jednoduchost je také o efektivitě a používání selského rozumu. Jednoduché zvyky, vystupování, instrukce a řešení – včetně zdravé averze k symbolům postavení a přechodným trendům – tohle vše šetří čas, energii a náklady. Zároveň to vytváří soudržnost mezi lidmi.

Dotknout se skutečnosti - Práce v IKEA je o tom zachovat jednoduchost, stát nohama na zemi, převádět rozhodnutí do reality a o tom, že nikdy nechceme ztratit kontakt s každodenní prací na prodejní ploše. Je to o tom zůstat věrnými praktickým řešením, které rozvíjíme a zdokonalujeme (Culture and values, The IKEA way, 2012)

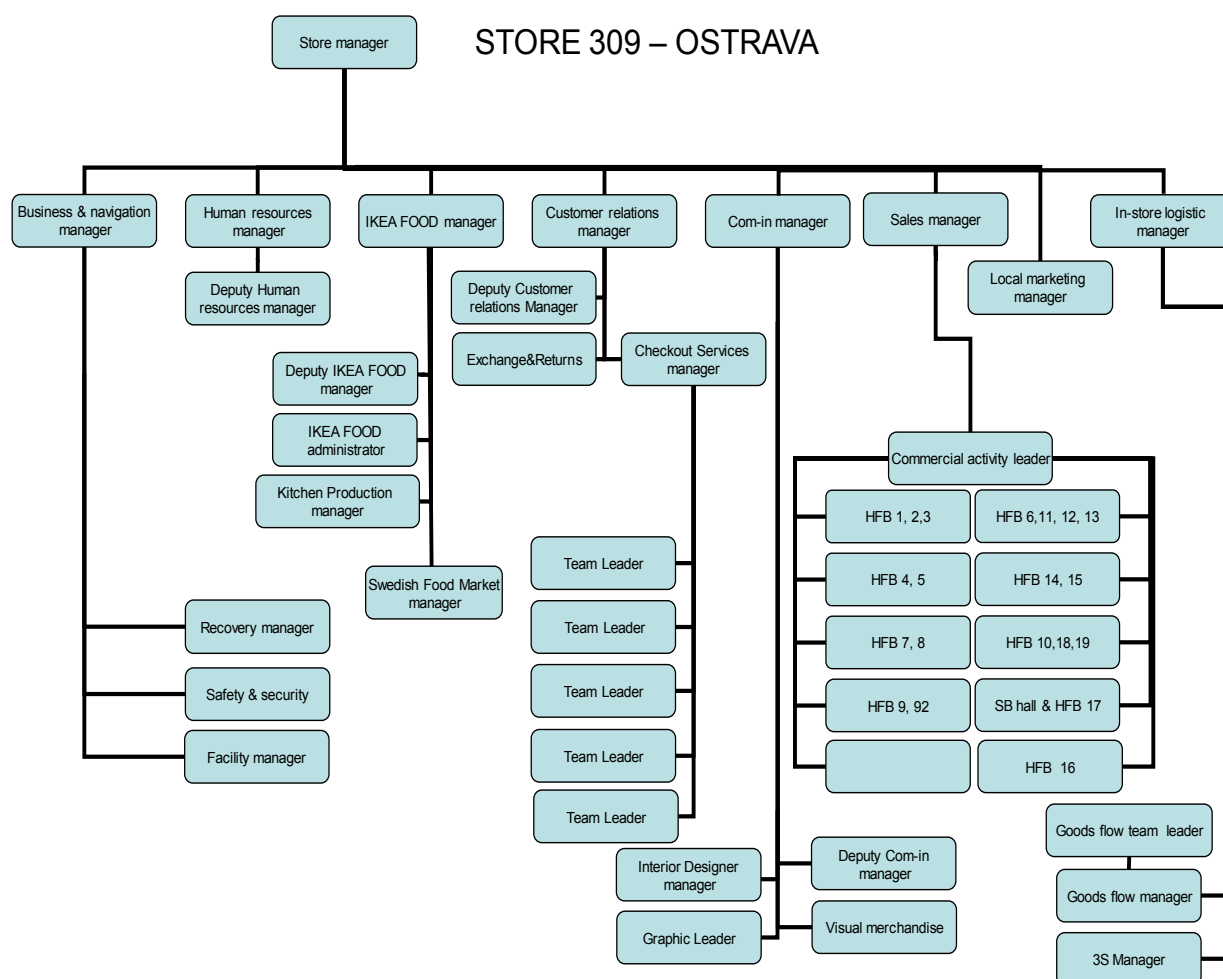
3.4 Představení obchodního domu IKEA Ostrava

Obchodní dům IKEA Ostrava sídlí v nákupním centru Avion Shopping park na ul. Rudná 110 v Ostravě – Zábřehu. Obchodní dům IKEA Ostrava byl postaven v roce 2001 a svou velikostí patří k nejmenšímu ze 4 obchodních domů v ČR (další obchodní domy jsou Praha – Černý Most, Praha – Zličín a Brno). Aktuálně v IKEA Ostrava pracuje přes 230 zaměstnanců na různých odděleních. Navíc se pro zlepšení dostupnosti zboží pro zákazníky podařilo v roce 2015 otevřít externí sklad v Ostravě – Kunčičkách.

3.5 Organizační struktura obchodního domu IKEA Ostrava

Organizační struktura slouží k přehlednému rozpoznání jednotlivých pozic na obchodním domě a hierarchicky uspořádává vztahy mezi jednotlivými pracovními místy. Organizační struktura je ve větších organizacích nezbytná, neboť zahrnuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti a také řeší vzájemné kompetence a odpovědnosti. Pro společnost IKEA je specifické, že si úplně všichni zaměstnanci v práci tykají.

Obr. č. 3.1 Organizační struktura IKEA Ostrava



Zdroj: Inside - interní stránky IKEA [online]. 2013 [cit 2016-02-02].

Ředitel (store manager) je nejvyšší funkcí v obchodním domě, který řídí a koordinuje činnost celého obchodního domu a také zodpovídá za strategické vedení a plánování.

Vyšší management (management) jsou manažeři, kteří mají na starosti celá oddělení a jsou přímo podřízeni řediteli obchodního domu. Jejich cílem je vést svá oddělení ke splnění stanovených cílů a plánovat budoucí plány a strategie v dlouhodobějším horizontu. IKEA Ostrava má 8 manažerských pozic pro oddělení:

Sales (prodejní)

Logistic (logistika)

Communication and interior design (komunikace a design)

Business navigation (finanční)

IKEA Food (restaurace)

Customer relationships (vztahy se zákazníky)

Human resources (personální)

Marketing

Střední management (wider management) jsou vedoucí pracovníci jednotlivých úseku na obchodním domě a jsou přímo podřízeni vyššímu managementu. Jejich cílem je vést svá oddělení ke splnění stanovených cílů a plánovat budoucí plány a strategie v krátkodobém časovém horizontu. Do wider managementu můžeme například zařadit pozice vedoucí oddělení dekorací, vedoucí oddělení kuchyní, vedoucí zlevněného zboží, vedoucí externího skladu, marketingový asistent, hlavní grafik aj.

Řadoví zaměstnanci (co-workers) jsou základním stavebním kamenem každé firmy a jsou přímo podřízeni střednímu managementu. Jejich úkolem je na základě svých kompetencí a svěřených zodpovědností přispívat k plnění stanovených cílů. Zaměstnance můžeme rozdělit do skupin:

Noví zaměstnanci – zpravidla zaměstnanci, kteří jsou ve firmě dobu kratší 1 rok

Mentoři – zkušení zaměstnanci, kteří zaškolují své nové kolegy

Succesoři – zaměstnanci u kterých se předpokládá jejich budoucí postup na vyšší pozici

Specialisté – zaměstnanci, kteří se v rámci svého oddělení specializují na určitou odbornost

3.5.1 Rozdělení oddělení

Sales (prodej)

Zaměstnanci z oddělení prodeje jsou nejčastěji v přímém kontaktu se zákazníky, nabízejí výrobky IKEA, přičemž realizují koncept samoobslužného nákupu. Od těchto zaměstnanců se očekává smysl pro obchod jako takový stejně jako znalost potřeb zákazníků IKEA, konceptu IKEA a sortimentu výrobků IKEA. Pro toto oddělení jako pro většinu obchodního domu je nejsilnější zákaznická návštěvnost v období vánočních svátků. Oddělení se v rámci funkcí dělí hierarchicky na prodejního manažera, komerční aktivity manažera, vedoucí oddělení, týmové vedoucí a řadové zaměstnance. V rámci obchodního můžeme prodejní oddělení rozdělit do 3 pracovních míst, a to showroom, markethall a samoobslužná hala. Na každé z těchto oddělení jsou kladeny jiné požadavky jako např. v části showroom (horní část obchodního domu) která slouží zejména pro vystavení bytového nábytku jsou kladeny požadavky na osobní kontakt se zákazníkem. V části markethall a samoobslužná hala (spodní část obchodního) je větší důraz kladen na samoobslužný prodej, který je více spojen s fyzickou prací. Řadoví zaměstnanci zde pracují na plný nebo zkrácený úvazek v nepravidelných denních směnách, které jsou individuální podle potřeb každého oddělení a období kalendářního roku.

Logistika

Logistické oddělení v IKEA má na starosti to, aby se zboží co nejrychleji a nejefektivněji dostalo od dodavatele k zákazníkovi, zároveň ale za co nejmenších dopadů na životní prostředí. To se týká jak dopravy, tak přemísťování zboží v distribučních centrech a obchodních domech. Logistické oddělení je rozděleno na práci v obchodním domě a práci v externím skladu. Oddělení se v rámci funkcí dělí na logistic manažer, manažer skladu, vedoucí administrativy, vedoucí doplňování, vedoucí externího skladu a řadové zaměstnance. Řadoví zaměstnanci zde pracují na plný nebo zkrácený úvazek v nepravidelných denních i nočních směnách.

Com – in (komunikace a interiérový design)

Zaměstnanci oddělení Com - in mají na starosti vizuální stránku obchodního domu, vytvářejí inspirativní řešení domácího bydlení napříč celým obchodním domem. Jejich úkolem je vytvořit příjemné prostředí nejen pro zákazníky, ale také pro zaměstnance. To se týká vytvoření inspirace na základě životních situací a jejich předpokládaných potřeb s

použitím prodávaného bytového nábytku a bytových doplňků. Toto oddělení se také stará o grafické znázornění informací a inspirace v obchodním domě. V rámci funkcí se toto oddělení hierarchicky dělí na com – in manažer, vizuální merchandiser manažer, interiérový design manažer, hlavní grafik a řadoví zaměstnanci. Zaměstnanci tohoto oddělení pracují na plný úvazek v pracovní dny v pravidelných denních směnách. U pracovníků oddělení com - in je velmi běžné, že v rámci své specializace v době přestaveb často cestují vypomáhat ostatním obchodním domům.

Business navigation (finanční)

Zaměstnanci finančního oddělení IKEA zajišťují společnost po finanční stránce. Obchodní navigátoři na základě svých zkušeností a informací od vedení pomáhají dělat důležitá strategická obchodní rozhodnutí. Pod finanční oddělení dále spadá oddělení údržby, oddělení zlevněného zboží tzv. fynd, oddělení bezpečnosti a ochrany. Hierarchicky finanční oddělení dělíme dle funkcí na finančního manažera, manažer údržby, manažer ochrany a bezpečnosti, manažer oddělení zlevněného zboží a řadoví zaměstnanci. Zaměstnanci finančního oddělení pracují převážně na plný úvazek, a podle specifík oddělení mají pravidelné denní směny. Výjimku tvoří oddělení zlevněného zboží, které má nepravidelné denní směny jako prodejní oddělení.

IKEA Food (restaurace)

Oddělení IKEA Food je tvořeno nejen restaurací obchodního domu, ale také kavárnou, oddělením se švédskými specialitami, bistroem a zaměstnaneckou kantýnou. IKEA Food je pro obchodní dům důležitou částí a slouží jako jeden z hlavních marketingových nástrojů. Cílem celého IKEA Food je dopřát zákazníkům kvalitní jídlo za příznivé ceny a tím zpříjemnit jejich nákup. Hierarchicky se oddělení podle funkcí dělí na manažera restaurace, šéfkuchař, manažer švédských specialit a bistra, týmový vedoucí, administrátor a řadoví zaměstnanci. Zaměstnanci IKEA Food pracují na plný i zkrácený úvazek v nepravidelných denních směnách.

Customer relationships (vztahy se zákazníky)

Oddělení vztahy se zákazníky IKEA se odehrává uvnitř i vně obchodního domu IKEA. Oddělení má více funkcí, a to od příjmu dětí do hlídaného dětského koutku, přes pokladny, reklamace a kontaktní centra. Cílem tohoto oddělení je být nápomocen zákazníkům a vyřešit případný problém. Oddělení vztahy se zákazníky lze hierarchicky seřadit na

manažera vztahů se zákazníky, manažer vrácení a výměny zboží, manažer pokladen, hlavní pokladní a řadoví zaměstnanci. Zaměstnanci na tomto oddělení pracují na plné i zkrácené úvazky v nepravidelných denních směnách.

Human resources (personální)

Zaměstnanci personálního oddělení spolupracují se všemi odděleními obchodního domu IKEA a snaží se inspirovat a podporovat v rozvoji všechny zaměstnance. Jejich úkolem je nábor nových zaměstnanců, zajištění pravidelných školení pro nové i stávající zaměstnance, práce s benefity, zajištění pravidelné administrativy jako např. odevzdávání daňového přiznání, pravidelné lékařské prohlídky a také v neposlední řadě péči o kulturu IKEA.

Zaměstnanci personálního oddělení pracují většinou na plný úvazek v pravidelných denních směnách a jsou rozdělení dle funkcí na personálního manažera, personální asistent, administrativní pracovník.

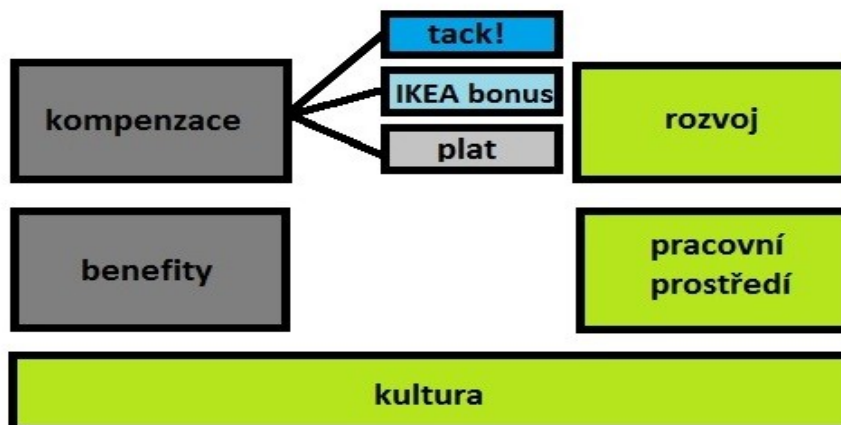
Marketing

Zaměstnanci marketingového oddělení pracují na externím vnímání firmy, mohou komunikovat se širokou veřejností a zjišťovat jejich potřeby. Jejich cílem je dostat značku IKEA do podvědomí lidí a inspirovat je k návštěvě obchodního domu. Do jejich náplně práce se zahrnuje tvorba každoročního katalogu IKEA, tvorba webových stránek IKEA, spolupřádání kulturních a společenských akcí, tvoření brožur, reklam a spolupráce s PR. Oddělení marketingu rozdělujeme na dva zaměstnance, a to marketingový manažer a asistent manažera. Zpravidla pracují na plný úvazek v pravidelném denním provozu, ale mnohdy pracují i externě při schůzkách s externími partnery.

3.6 Zaměstnanecké benefity

IKEA chce být společnost, která rozvíjí své podnikání prostřednictvím svých zaměstnanců a chce být vnímána jako skvělé místo pro práci. Jako preferovaný zaměstnavatel se snaží přilákat, motivovat a udržet schopné lidi a to nejen za pomoci platu a výhod. IKEA má unikátní kombinaci benefitů v 5 oblastech, které ji vytvářejí konkurenční výhodu.

Obr. č. 3.2 Kombinace benefitů v IKEA Ostrava



Zdroj: Inside - interní stránky IKEA [online]. 2013 [cit 2016-02-10].

IKEA chce, aby se každý zaměstnanec cítil spokojeně a byl odměněn za svou práci. Balíček výhod je platný pro každého zaměstnance bez ohledu na pracovní úvazek.

IKEA nabízí svým zaměstnancům různé výhody. Některé z nich jsou poskytovány na globální úrovni, některé na regionální úrovni a některé pouze na lokální úrovni. Na základě toho se rozděluje do 3 částí:

Obr. č. 3.3 Tři části výhod



Zdroj: Inside - interní stránky IKEA [online]. 2013 [cit 2016-02-10].

Do základní úrovně patří tyto benefity:

ONE IKEA BONUS PROGRAM

Program pro všechny skupiny zaměstnanců, který se hodnotí za celý finanční rok (Finanční rok v IKEA začíná vždy 1. září a končí 31. srpna). Bonus je finanční částka, která je vyplácená ke mzdě tehdy, je-li dosaženo předem stanovených cílů.

TACK!

TACK je věrnostní program inspirovaný zakladatelem firmy Ingvar Kamprad, který se tímto chtěl podělit o úspěch se zaměstnanci. Cílem programu je, že bude IKEA podporovat své zaměstnance nejen v aktivních letech, ale také při dosažení důchodového věku. Tento program v IKEA vznikl v roce 2013 a vztahuje se na všechny zaměstnance, kteří už mají v IKEA odpracováno min. 5 let. Každý rok se přerozděluje určitá finanční částka, kterou se zaměstnanci přispívá na jeho penzijní spoření.

Zaměstnanecká sleva

Zaměstnanecká sleva pro všechny zaměstnance ve výši 15%. Sleva je i platná když je zaměstnanec na mateřské nebo rodičovské dovolené.

Zaměstnanecká kantýna

V každém obchodním domě je zaměstnanecká kantýna, která nabízí množství pokrmů a nápojů pro své zaměstnance za zvýhodněné ceny, které IKEA dotuje.

Příplatky za víkendy, svátky a noční směny

IKEA se snaží vykompenzovat speciální pracovní směny svým zaměstnancům, a to tak, že mají příplatky:

Víkendy	50%
Svátky	100%
Noční směny	20% (noční směna se počítá od 20:00 do 06:00hod.)

V případě, že se tyto příplatky setkají tak se navzájem sčítají např. za svátek v sobotu je příplatek 150%.

Dovolená

Každý zaměstnanec má ze zákona právo na 4 týdny placené dovolené. Po odpracování 5 let v IKEA má zaměstnanec právo na 5 týdnů dovolené.

Dárky k pracovnímu výročí, kulatým narozeninám, narození dítěte, svatba

Zaměstnanec, který úspěšně odpracuje 10, 15, 20 nebo 25 let nebo slaví kulaté narozeniny např. 20, 30, 50 let nebo se mu narodí dítě nebo proběhne svatba, dostane k takové mimořádné události nabitou dárkovou kartu na určitou částku, za kterou si pak může nakoupit v obchodním domě IKEA. K tomuto benefitu určitě patří i 1 den placené dovolené navíc, když jde vaše dítě 1. den do základní školy.

Vánoční dárek a party

Malý vánoční dárek pro všechny zaměstnance a k tomu novoroční party.

Společná večeře

Pro lepší budování vztahů na oddělení, IKEA každý rok přispívá každému svému zaměstnanci částkou ve výši 1 000,-Kč na společnou zábavu a večeři.

Do flexibilní úrovně patří tyto benefity:

Každý zaměstnanec si může sám zvolit z vybraných druhů benefitů, který mu nejvíce vyhovuje a to až do částky 10 000,-Kč. Na výběr má vklad na penzijní nebo životní pojištění, poukázky flexipass, (které lze uplatnit na nákup výrobků z lékárny nebo na cestovní zájezd, sportovní a zdravotní pomůcky), využití na proplácení veřejné dopravy, proplácení školky nebo využití k zaplacení kurzu cizího jazyka.

Do lokální úrovně benefitů patří:

Sleva na výrobky a služby u externích firem

Zvýhodněná cena TAXI

Parkování v zaměstnaneckém parkovišti

Internet na pracovišti zdarma

Kromě benefitů se IKEA snaží nabízet svým zaměstnancům jedinečné pracovní prostředí a firemní kulturu, kde se zaměstnanec nemusí bát dělat chyby a poučit se z nich.

Nabízí zaměstnancům možnost přebrat zodpovědnost za svůj růst a rozvoj, kde se může rozvíjet mnoha směry (Store operations, The IKEA way, 2012).

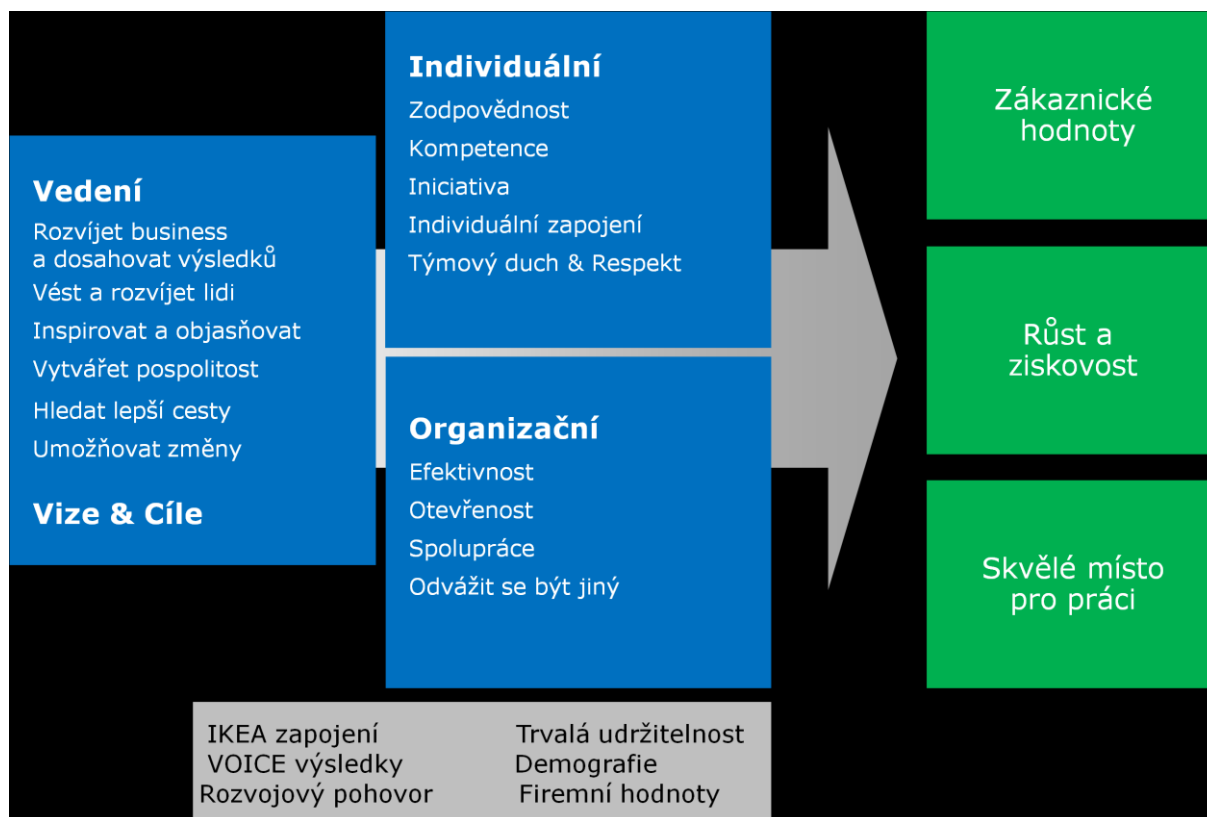
3.7 Interní průzkum spokojenosti VOICE

Interní zaměstnanecký průzkum VOICE je jedním z nástrojů, který IKEA používá k neustálému zlepšování svého podnikání prostřednictvím lidí. Průzkum je založen na dlouhodobém programu “Growing IKEA – Together 2020“, který je zaměřen na to jak si IKEA jako organizace vede z hlediska řízení práce.

VOICE je průzkum, který se provádí pravidelně každý rok na každém obchodním domě. Každý zaměstnanec má své specifické údaje k přihlášení, přičemž průzkum VOICE se provádí anonymně na internetu. Výsledky z průzkumu se hodnotí ve více rozděleních a to např. podle rozdělení organizačních skupin, rozdělení obchodních domů nebo jednotlivé rozdělení oddělení na obchodním domě. Na základě výsledků se vytváří analýza, podle které si jednotlivé jednotky stanovují akční plán pro zlepšení celkové pracovní spokojenosti, který během roku diskutují v rámci VOICE skupiny.

Průzkumem VOICE se dokázalo, že výsledky z průzkumu jsou velmi úzce spojené s vedením lidí v IKEA a také statistické analýzy ukázaly, že je průzkum propojen s fluktuací zaměstnanců, ziskovostí firmy a spokojeností zákazníků. To znamená, že výsledky ukazují, jak dobře organizace IKEA pracuje a na co by se měla zaměřit. VOICE koncept je založen na 3 klíčových oblastech – vedení, individuální schopnosti a organizační schopnosti. Vedení je velmi důležitým prvkem a hybnou silou pro vytváření podmínek jednotlivcům v organizaci, které jim za pomoci jejich individuálních a organizačních vlastností zlepšují každodenní výkon v práci. Silné vedení správným způsobem podpoří organizaci, naopak slabé vedení zadrží schopnosti jedinců a tím nevytvoří podpůrnou organizaci (The IKEA store, The IKEA way, 2012).

Obr. č. 3.4 VOICE model



Zdroj: *The IKEA store, The IKEA way*, 1. vyd., Sweden, Inter IKEA Systems B. V., str. 23.

Na modelu VOICE lze vidět další rozdělení, kdy se oblast vedení zaměřuje na 6 klíčových schopností – Rozvíjet business a dosahovat výsledků, Vést a rozvíjet lidi, Inspirovat a objasňovat, Vytvářet pospolitost, Hledat lepší cesty, Umožňovat změny. To vše s nastavením cílů a vize organizace. Dále se model dělí na část individuálních schopností, pod které jsou zařazeny vlastnosti – Zodpovědnost, Kompetence, Iniciativa, Individuální zapojení, Týmový duch a respekt. Pod část organizační se řadí vlastnosti – Efektivnost, Otevřenost, Spolupráce, Odvážit se být jiný. Za pomoci uvedených 3 klíčových oblastí se organizace snaží dosáhnout toho, aby IKEA byla hodnotnější pro zákazníky, zisková, neustále rostla a navíc byla skvělým místem pro práci. K modelu VOICE jsou uvedeny i IKEA zapojení, práce s výsledky průzkumu VOICE z minulosti, každoroční rozvojový pohovor, trvalá udržitelnost s ohledem na životní prostředí, demografické umístění a firemní hodnoty.

3.7.1 Výsledky průzkumu VOICE

Poslední průzkum pracovní spokojenosti s názvem VOICE byl proveden v roce 2015, zúčastnilo se ho 189 zaměstnanců IKEA Ostrava a z tohoto průzkumu vzešly oblasti, ve kterých má společnost IKEA Ostrava potenciály ke zlepšení. V diplomové práci budou řešeny 3 oblasti, které jsou pro IKEA v tomto finančním roce nejdůležitější. V praktické části diplomové práce bude na ně detailně zaměřeno.

3.7.2 VOICE skupina

VOICE skupina je vytvořena z řadových zaměstnanců jednotlivých funkčních oddělení, kteří mají na starosti práci s výsledky VOICE. Tato skupina se schází na pravidelných schůzkách, kde se diskutuje o jednotlivých krocích nastaveného akčního plánu a spolu s vedoucími se poté domlouvají na bodech pro zlepšení pracovní spokojenosti.

3.8 Rozvojový pohovor

Rozvojový pohovor se v IKEA označuje zkratkou PEDT (Performance Evaluation Development Talk). Rozvojový pohovor jako nástroj IKEA může z určité části značně ovlivnit pracovní spokojenost. Rozhovor slouží k otevřené komunikaci mezi zaměstnancem a vedoucím, který se provádí minimálně 1x za rok. Cílem pohovoru je podpora a nastavení plánu dalšího profesního rozvoje zaměstnance a zhodnocení jeho pracovního výkonu v rámci daného období. Během pohovoru je také ideální možnost zpětné vazby mezi vedoucím a zaměstnancem, která slouží ke zlepšení vzájemné komunikace a také k budování důvěry a respektu.

4 Vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců, návrhy a opatření

4.1 Výzkumný předpoklad

Výzkumným předpokladem diplomové práce je získat detailnější a srozumitelnější informace o třech vybraných oblastech a díky jejich poznání pak zpracovat komplexnější a více do hloubky zaměřený návrh na konkrétní opatření k jejich zlepšení.

4.2 Volba vzorku

Vzorek dotazovaných zaměstnanců byl sestaven na základě následujících kritérií: věku, délky pracovního poměru, délky pracovního poměru v aktuální pozici, druhu práce, pozice (vedoucí pracovník, řadový zaměstnanec). Prostřednictvím emailové korespondence bylo osloveno 120 zaměstnanců a formou tištěného dotazníku bylo osloveno 40 zaměstnanců IKEA Ostrava. Vypracovaný dotazník vyplnilo 87 zaměstnanců, a to ať už písemnou formou, tak i formou emailové korespondence. V úvodu dotazníku bylo zaměstnancům popsáno z jakého důvodu dotazník vyplňují a jak bude z jeho výsledky naloženo. Při oslovování zaměstnanců bylo velmi nápomocno personální oddělení společně s mentory všech oddělení IKEA Ostrava.

4.3 Volba metody vyhodnocení pracovní spokojenosti

Pro získání potřebných dat a informací byla vybrána kvalitativní metoda. Tato metoda byla zvolena za účelem zjištění postojů a názorů vedoucích pracovníků a řadových zaměstnanců v následujících 3 stěžejních oblastech:

- mzdové ohodnocení
- life balance (rovnováha mezi soukromým a pracovním životem a s tím úzce spojený stres v práci a doma)
- gap (prohloubení užší spolupráce a lepší komunikace mezi vedoucími a jejich podřízenými)

4.4 Tvorba dotazníku

Otázky dotazníku byly zaměřeny na získání co nejdetailnějších informací o mzdovém ohodnocení, life balance a o prohloubení užší spolupráce mezi vedoucími a jejich podřízenými, které byly pro výzkum vybrány. Uvedené oblasti byly vybrány zejména

z důvodu důležitosti faktorů a také proto, že si je organizace IKEA vytyčila jako jedny z nejdůležitějších dlouhodobých priorit v oblasti zaměstnanecké pracovní spokojenosti.

V dotazníku bylo položeno 11 otázek, z nichž některé obsahovaly dvě až devět podotázek. U některých otázek dotazovaný vybíral z nabídnutých možností, a jiné obsahovaly tvrzení, u kterého měl dotazovaný zvolit jemu nejbližší odpověď.

V následující podkapitole bude proveden detailní rozbor jednotlivých otázek dotazníku, týkajících se tři výše zmíněných oblastí.

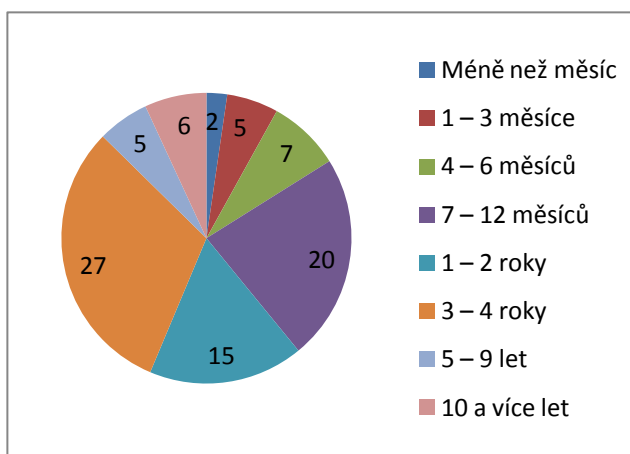
4.5 Vyhodnocení dotazníku

Otázka č. 1 byla zaměřena na zjištění délky výkonu práce v současné pozici v organizaci IKEA Ostrava, u které měl dotazovaný na výběr z 8 různých možností.

Tab. č. 4.1

Jak dlouho pracuješ ve své současné pozici?	
Odpověď	Počet odpovědí
Méně než měsíc	2
1 – 3 měsíce	5
4 – 6 měsíců	7
7 – 12 měsíců	20
1 – 2 roky	15
3 – 4 roky	27
5 – 9 let	5
10 a více let	6
Celkem	87

Graf. č. 4.1



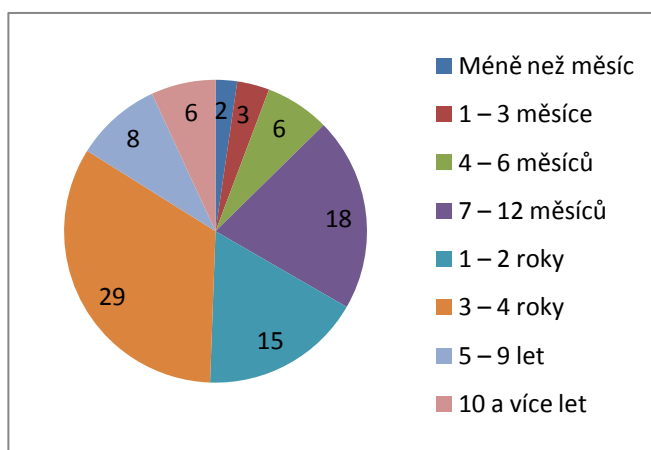
Zdroj: vlastní tvorba

Otázka č. 2 byla zaměřena na zjištění délky pracovního poměru v organizaci IKEA Ostrava, u které měl dotazovaný na výběr z 8 různých možností. Položená otázka je velmi důležitá z důvodu, že nově přijatý zaměstnanec nebo zaměstnanec ve zkušební době (v IKEA se používá tři nebo šestiměsíční v závislosti na pozici zaměstnance) má jiný pohled na zkoumané oblasti než zaměstnanec, který v organizaci pracuje například 5 let.

Tab. č. 4.2

Jak dlouho pracuješ v IKEA Ostrava?	
Odpověď	Počet odpovědí
Méně než měsíc	2
1 – 3 měsíce	3
4 – 6 měsíců	6
7 – 12 měsíců	18
1 – 2 roky	15
3 – 4 roky	29
5 – 9 let	8
10 a více let	6
Celkem	87

Graf. č. 4.2



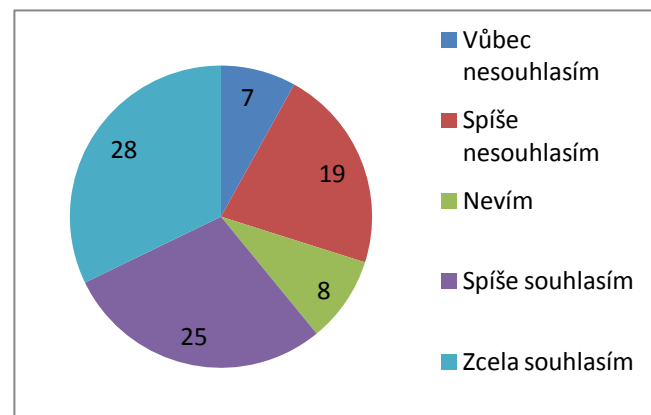
Zdroj: vlastní tvorba

Otázka č. 3 obsahovala tvrzení a dotazovaný zaměstnanec měl určit, do jaké míry s uvedeným tvrzením souhlasí. Na výběr měl z pětistupňové škály odpovědí v rozpětí „vůbec nesouhlasím“ až „zcela souhlasím“.

Tab. č. 4.3

Na mém oddělení pracujeme jednoduchým, efektivním způsobem, tak abych dokázal stihnout všechny zadané úkoly	
Odpověď	Počet odpovědí
Vůbec nesouhlasím	7
Spíše nesouhlasím	19
Nevím	8
Spíše souhlasím	25
Zcela souhlasím	28
Celkem	87

Graf. č. 4.3



Zdroj: vlastní tvorba

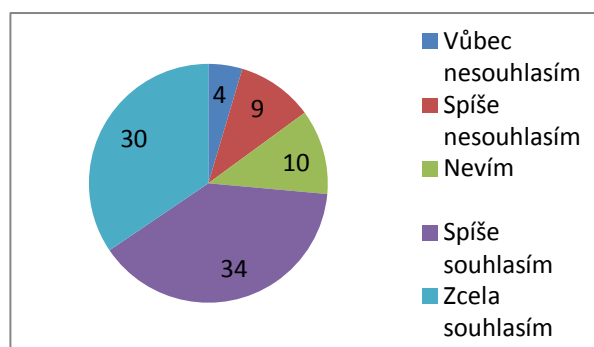
Z celkového počtu 87 dotazovaných 7 zaměstnanců s tvrzením vůbec nesouhlasilo, 19 zaměstnanců spíše nesouhlasilo, 8 odpovědělo nevím a zbývajících 53 zaměstnanců s tímto tvrzením spíše nebo zcela souhlasilo. Z výše uvedených odpovědí je patrné, že 61% zaměstnanců IKEA Ostrava se domnívá, že na jejich oddělení pracují jednoduchým, efektivním způsobem a to tak, aby dokázali stihnout všechny zadané úkoly. Pouhých 9% dotazovaných odpovědělo „nevím“ a zbývajících 30% dotazovaných odpovědělo, že spíše nebo vůbec s tvrzením nesouhlasí.

Tab. č. 4.4

Na mém oddělení máme jasné pracovní role a oblasti odpovědnosti	
Odpověď	Počet odpovědí
Vůbec nesouhlasím	4
Spíše nesouhlasím	9
Nevím	10
Spíše souhlasím	34
Zcela souhlasím	30
Celkem	87

Zdroj: vlastní tvorba

Graf. č. 4.4



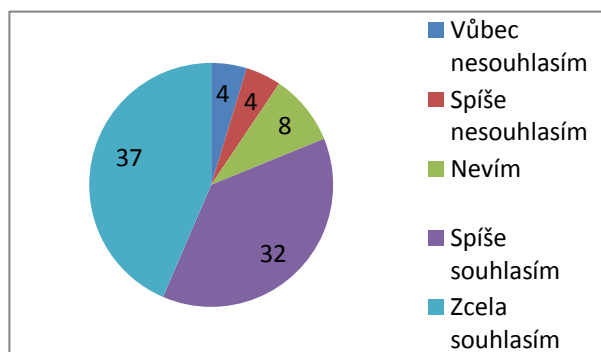
Z celkového počtu 87 dotazovaných 4 zaměstnanci s tvrzením vůbec nesouhlasili, 9 zaměstnanců spíše nesouhlasilo, 10 odpovědělo nevím a zbývajících 64 zaměstnanců s tímto tvrzením spíše nebo zcela souhlasilo. Z výše uvedených odpovědí je patrné, že 73% zaměstnanců IKEA Ostrava se domnívá, že na jejich oddělení mají jasné pracovní role a oblasti odpovědnosti. Pouhých 12% dotazovaných odpovědělo „nevím“ a zbývajících 15% dotazovaných odpovědělo, že spíše nebo vůbec s tvrzením nesouhlasí.

Tab. č. 4.5

Cítím se zainteresovaný/á v rozhodnutích a činnostech, které podniká naše oddělení	
Odpověď	Počet odpovědí
Vůbec nesouhlasím	4
Spíše nesouhlasím	4
Nevím	8
Spíše souhlasím	32
Zcela souhlasím	37
Celkem	87

Zdroj: vlastní tvorba

Graf. č. 4.5



Z celkového počtu 87 dotazovaných 4 zaměstnanci s tvrzením vůbec nesouhlasili, 4 zaměstnanci spíše nesouhlasili, 8 odpovědělo nevím a zbývajících 69 zaměstnanců s tímto tvrzením spíše nebo zcela souhlasilo. Z výše uvedených odpovědí je patrné, že 81% zaměstnanců IKEA Ostrava se domnívá, že se cítí být zainteresovaní v rozhodnutích a činnostech, které podniká jejich oddělení. Pouhých 9% dotazovaných odpovědělo „nevím“ a zbývajících 10% dotazovaných odpovědělo, že spíše nebo vůbec s tvrzením nesouhlasí.

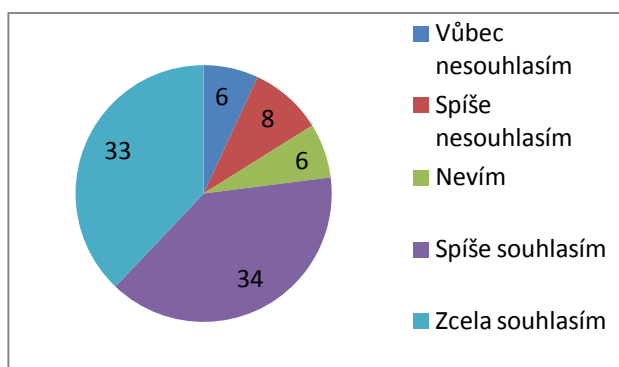
Tab. č. 4.6

Můj nadřízený přenechává mně i mým spolupracovníkům zodpovědnost za práci vedoucí ke splnění daných závazků	
Odpověď	Počet odpovědí
Vůbec nesouhlasím	6
Spíše nesouhlasím	8
Nevím	6
Spíše souhlasím	34
Zcela souhlasím	33
Celkem	87

Zdroj: vlastní tvorba

Z celkového počtu 87 dotazovaných 6 zaměstnanců s tvrzením vůbec nesouhlasilo, 8 zaměstnanců spíše nesouhlasilo, 6 odpovědělo nevím a zbývajících 67 zaměstnanců s tímto tvrzením spíše nebo zcela souhlasilo. Z výše uvedených odpovědí je patrné, že 77% zaměstnanců IKEA Ostrava se domnívá, že jejich nadřízený přenechává jim a jejich spolupracovníkům zodpovědnost za práci vedoucí ke splnění daných závazků. Pouhých 7% dotazovaných odpovědělo „nevím“ a zbývajících 16% dotazovaných odpovědělo, že spíše nebo vůbec s tvrzením nesouhlasí.

Graf. č. 4.6



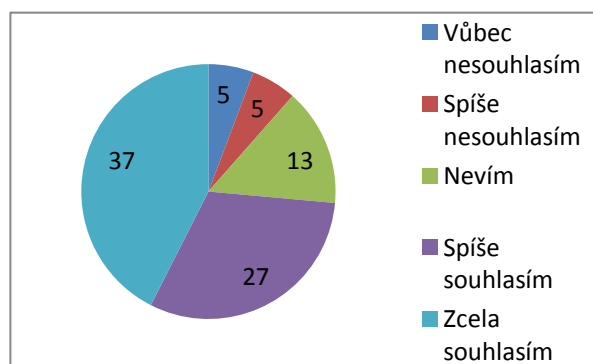
Tab. č. 4.7

Můj nadřízený mi poskytuje konstruktivní zpětnou vazbu ohledně mého pracovního výkonu	
Odpověď	Počet odpovědí
Vůbec nesouhlasím	5
Spíše nesouhlasím	5
Nevím	13
Spíše souhlasím	27
Zcela souhlasím	37
Celkem	87

Zdroj: vlastní tvorba

Z celkového počtu 87 dotazovaných 5 zaměstnanců s tvrzením vůbec nesouhlasilo, 5 zaměstnanců spíše nesouhlasilo, 13 odpovědělo nevím a zbývajících 64 zaměstnanců s tímto tvrzením spíše nebo zcela souhlasilo. Z výše uvedených odpovědí je patrné, že 73% zaměstnanců IKEA Ostrava se domnívá, že jejich nadřízený jim poskytuje konstruktivní zpětnou vazbu ohledně jejich pracovního výkonu. 15% dotazovaných zaměstnanců

Graf. č. 4.7

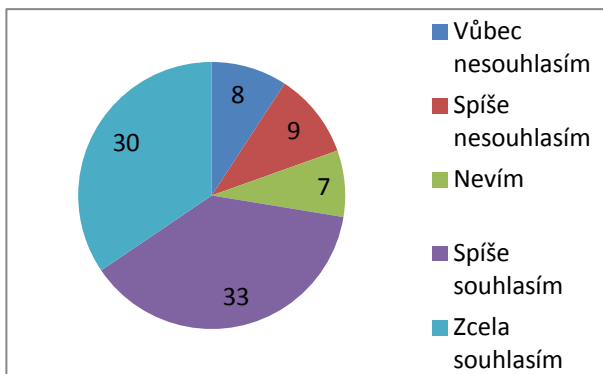


odpovědělo „nevím“ a zbývajících 12% dotazovaných odpovědělo, že spíše nebo vůbec s tvrzením nesouhlasí.

Tab. č. 4.8

Můj nadřízený zadává úkoly, které jsou pro mne výzvou	
Odpověď	Počet odpovědí
Vůbec nesouhlasím	8
Spíše nesouhlasím	9
Nevím	7
Spíše souhlasím	33
Zcela souhlasím	30
Celkem	87

Graf. č. 4.8



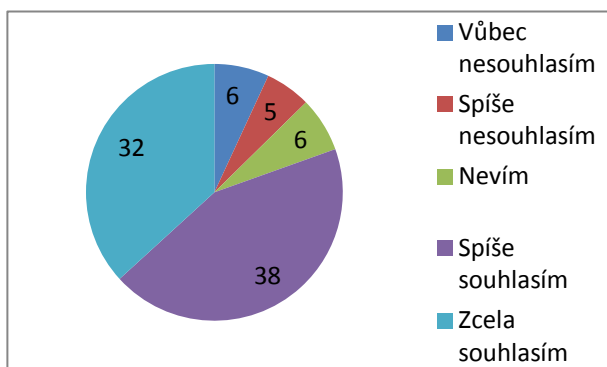
Zdroj: vlastní tvorba

Z celkového počtu 87 dotazovaných 8 zaměstnanců s tvrzením vůbec nesouhlasilo, 9 zaměstnanců spíše nesouhlasilo, 7 odpovědělo nevím a zbývajících 63 zaměstnanců s tímto tvrzením spíše nebo zcela souhlasilo. Z výše uvedených odpovědí je patrné, že 73% zaměstnanců IKEA Ostrava se domnívá, že jejich nadřízený jim zadává úkoly, které jsou pro ně výzvou. 8% dotazovaných zaměstnanců odpovědělo „nevím“ a zbývajících 19% dotazovaných odpovědělo, že spíše nebo vůbec s tvrzením nesouhlasí.

Tab. č. 4.9

Můj nadřízený komunikuje otevřeně a přímočaře	
Odpověď	Počet odpovědí
Vůbec nesouhlasím	6
Spíše nesouhlasím	5
Nevím	6
Spíše souhlasím	38
Zcela souhlasím	32
Celkem	87

Graf. č. 4.9



Zdroj: vlastní tvorba

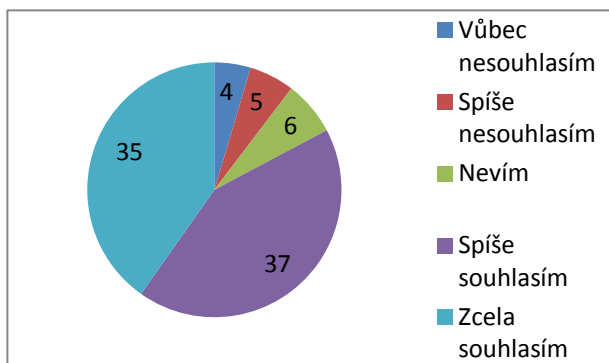
Z celkového počtu 87 dotazovaných 6 zaměstnanců s tvrzením vůbec nesouhlasilo, 5 zaměstnanců spíše nesouhlasilo, 6 odpovědělo nevím a zbývajících 70 zaměstnanců s tímto tvrzením spíše nebo zcela souhlasilo. Z výše uvedených odpovědí je patrné, že 80%

zaměstnanců IKEA Ostrava se domnívá, že jejich nadřízený komunikuje otevřeně a přímočaře. 7% dotazovaných zaměstnanců odpovědělo „nevím“ a zbývajících 13% dotazovaných odpovědělo, že spíše nebo vůbec s tvrzením nesouhlasí.

Tab. č. 4.10

Můj nadřízený věnuje pozornost mým názorům, myšlenkám a nápadům	
Odpověď	Počet odpovědí
Vůbec nesouhlasím	4
Spíše nesouhlasím	5
Nevím	6
Spíše souhlasím	37
Zcela souhlasím	35
Celkem	87

Graf. č. 4.10



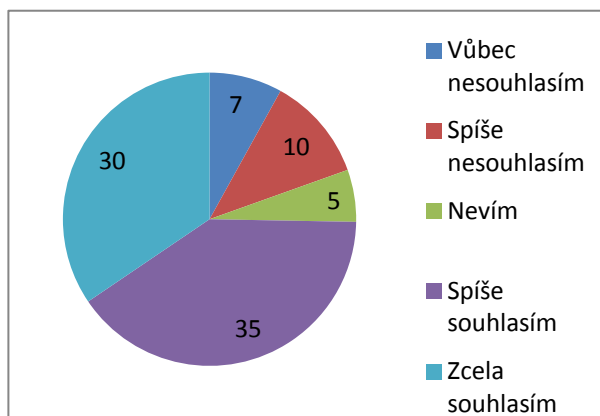
Zdroj: vlastní tvorba

Z celkového počtu 87 dotazovaných 4 zaměstnanci s tvrzením vůbec nesouhlasili, 5 zaměstnanců spíše nesouhlasilo, 6 odpovědělo nevím a zbývajících 72 zaměstnanců s tímto tvrzením spíše nebo zcela souhlasilo. Z výše uvedených odpovědí je patrné, že 82% zaměstnanců IKEA Ostrava se domnívá, že jejich nadřízený věnuje pozornost jejich názorům, myšlenkám a nápadům. 7% dotazovaných zaměstnanců odpovědělo „nevím“ a zbývajících 11% dotazovaných odpovědělo, že spíše nebo vůbec s tvrzením nesouhlasí.

Tab. č. 4.11

Můj nadřízený aktivně vyhledává možnosti, jak zjednodušit naše pracovní metody a postupy	
Odpověď	Počet odpovědí
Vůbec nesouhlasím	7
Spíše nesouhlasím	10
Nevím	5
Spíše souhlasím	35
Zcela souhlasím	30
Celkem	87

Graf. č. 4.11



Zdroj: vlastní tvorba

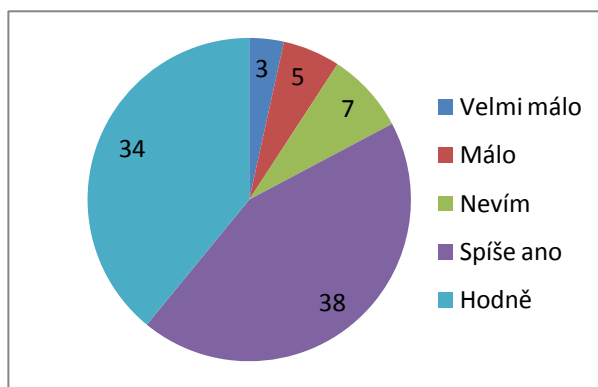
Z celkového počtu 87 dotazovaných 7 zaměstnanců s tvrzením vůbec nesouhlasilo, 10 zaměstnanců spíše nesouhlasilo, 5 odpovědělo nevím a zbývajících 65 zaměstnanců s tímto tvrzením spíše nebo zcela souhlasilo. Z výše uvedených odpovědí je patrné, že 74% zaměstnanců IKEA Ostrava se domnívá, že jejich nadřízený aktivně vyhledává možnosti, jak zjednodušit jejich pracovní metody a postupy. 6% dotazovaných zaměstnanců odpovědělo „nevím“ a zbývajících 20% dotazovaných odpovědělo, že spíše nebo vůbec s tvrzením nesouhlasí.

Otázka č. 4 obsahovala 2 podotázky a u každé z nich měl dotazovaný zaměstnanec určit, do jaké míry důvěřuje svému vedení. Na výběr měl z pětistupňové škály odpovědí v rozpětí „velmi málo“ až „hodně“.

Tab. č. 4.12

Do jaké míry důvěřuješ svému přímému/bezprostřednému vedoucímu	
Odpověď	Počet odpovědí
Velmi málo	3
Málo	5
Nevím	7
Spíše ano	38
Hodně	34
Celkem	87

Graf. č. 4.12



Zdroj: vlastní tvorba

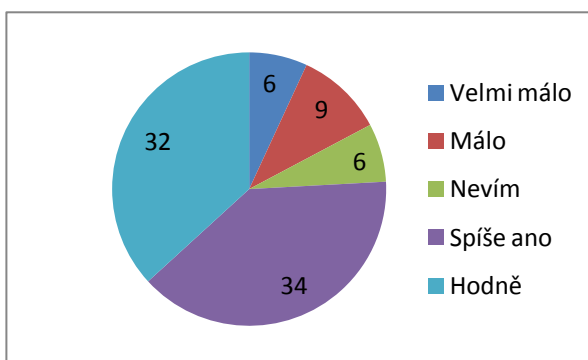
Z celkového počtu 87 dotazovaných 3 zaměstnanci svému vedoucímu velmi málo důvěřuje, 5 zaměstnanců mu důvěřuje málo, 7 odpovědělo nevím a zbývajících 72 zaměstnanců uvedlo, že svému vedoucímu spíše ano nebo hodně důvěřuje. Z výše uvedených odpovědí je patrné, že 82% zaměstnanců IKEA Ostrava důvěřuje svému přímému/bezprostřednému vedoucímu. 8% dotazovaných zaměstnanců odpovědělo „nevím“ a zbývajících 10% dotazovaných odpovědělo, že mu důvěřuje málo nebo velmi málo.

Tab. č. 4.13

Do jaké míry důvěřuješ management teamu IKEA Ostrava	
Odpověď	Počet odpovědí
Velmi málo	6
Málo	9
Nevím	6
Spíše ano	34
Hodně	32
Celkem	87

Zdroj: vlastní tvorba

Graf. č. 4.13



Z celkového počtu 87 dotazovaných 6 zaměstnanců management teamu IKEA Ostrava velmi málo důvěřuje, 9 zaměstnanců mu důvěřuje málo, 6 odpovědělo nevím a zbývajících 66 zaměstnanců uvedlo, že management teamu spíše ano nebo hodně důvěřuje. Z výše uvedených odpovědí je patrné, že 76% zaměstnanců IKEA Ostrava důvěřuje management teamu. 7% dotazovaných zaměstnanců odpovědělo „nevím“ a zbývajících 17% dotazovaných odpovědělo, že mu důvěřuje málo nebo velmi málo.

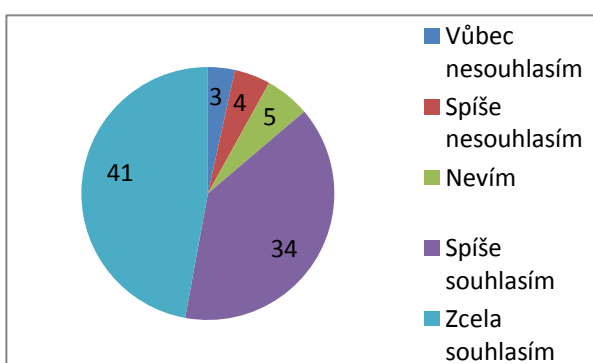
Otázka č. 5 obsahovala tvrzení a dotazovaný zaměstnanec měl určit, do jaké míry s uvedeným tvrzením souhlasí. Na výběr měl z pětistupňové škály odpovědí v rozpětí „vůbec nesouhlasím“ až „zcela souhlasím“.

Tab. č. 4.14

Když se objeví problém, jsme schopni jej s naším vedoucím společně vyřešit	
Odpověď	Počet odpovědí
Vůbec nesouhlasím	3
Spíše nesouhlasím	4
Nevím	5
Spíše souhlasím	34
Zcela souhlasím	41
Celkem	87

Zdroj: vlastní tvorba

Graf. č. 4.14



Z celkového počtu 87 dotazovaných 3 zaměstnanci s tvrzením vůbec nesouhlasí, 4 zaměstnanci s tvrzením spíše nesouhlasí, 5 odpovědělo „nevím“ a zbývajících 75 zaměstnanců uvedlo, že když se objeví problém, jsou schopni jej s jejich vedoucím společně

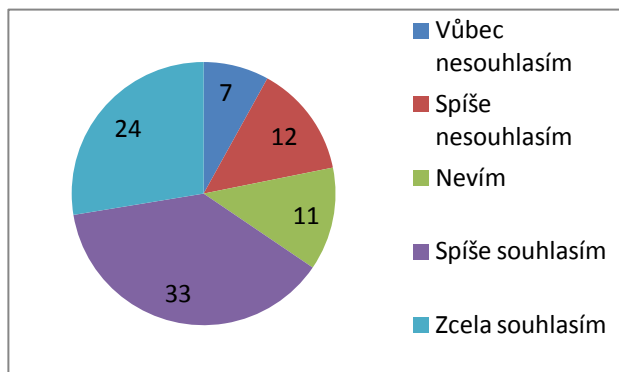
vyřešit. Z výše uvedených odpovědí je patrné, že 86% zaměstnanců IKEA Ostrava se domnívá, že pokud se objeví problém, jsou schopni ho společně se svým vedoucím vyřešit. 6% dotazovaných zaměstnanců odpovědělo „nevím“ a zbývajících 8% dotazovaných odpovědělo, že zcela nebo spíše nesouhlasí.

Tab. č. 4.15

Mám potřebný čas k tomu, abych svou práci vykonával/a dobře	
Odpověď	Počet odpovědí
Vůbec nesouhlasím	7
Spíše nesouhlasím	12
Nevím	11
Spíše souhlasím	33
Zcela souhlasím	24
Celkem	87

Zdroj: vlastní tvorba

Graf. č. 4.15



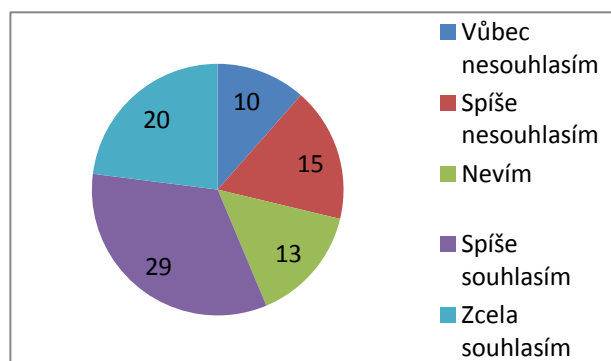
Z celkového počtu 87 dotazovaných 7 zaměstnanců s tvrzením vůbec nesouhlasí, 12 zaměstnanců s tvrzením spíše nesouhlasí, 11 odpovědělo „nevím“ a zbývajících 57 zaměstnanců uvedlo, že mají potřebný čas k tomu, aby svou práci vykonávali dobře. Z výše uvedených odpovědí je patrné, že 65% zaměstnanců IKEA Ostrava se domnívá, že mají potřebný čas k tomu, aby svou práci vykonávali dobře. 13% dotazovaných zaměstnanců odpovědělo „nevím“ a zbývajících 22% dotazovaných odpovědělo, že zcela nebo spíše nesouhlasí.

Tab. č. 4.16

Za svou práci jsem adekvátně mzdově ohodnocen	
Odpověď	Počet odpovědí
Vůbec nesouhlasím	10
Spíše nesouhlasím	15
Nevím	13
Spíše souhlasím	29
Zcela souhlasím	20
Celkem	87

Zdroj: vlastní tvorba

Graf. č. 4.16

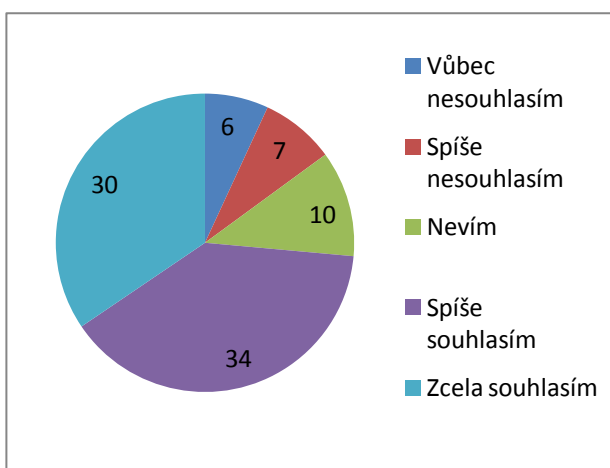


Z celkového počtu 87 dotazovaných 10 zaměstnanců s tvrzením vůbec nesouhlasí, 15 zaměstnanců s tvrzením spíše nesouhlasí, 13 odpovědělo „nevím“ a zbývajících 49 zaměstnanců uvedlo, že jsou za svou práci adekvátně platově ohodnoceni. Z výše uvedených odpovědí je patrné, že 56% zaměstnanců IKEA Ostrava se domnívá, že jsou za svou práci adekvátně mzdově ohodnoceni. 15% dotazovaných zaměstnanců odpovědělo „nevím“ a zbývajících 29% dotazovaných odpovědělo, že zcela nebo spíše nesouhlasí.

Tab. č. 4.17

V IKEA bych zůstal/a i v případě, že bych dostal/a jinde nabídku podobné práce, za přibližně stejnou mzdu a s podobnými zaměstnaneckými výhodami	
Odpověď	Počet odpovědí
Vůbec nesouhlasím	6
Spíše nesouhlasím	7
Nevím	10
Spíše souhlasím	34
Zcela souhlasím	30
Celkem	87

Graf. č. 4.17



Zdroj: vlastní tvorba

Z celkového počtu 87 dotazovaných 6 zaměstnanců s tvrzením vůbec nesouhlasí, 7 zaměstnanců s tvrzením spíše nesouhlasí, 10 odpovědělo „nevím“ a zbývajících 64 zaměstnanců uvedlo, že by v IKEA zůstali i v případě, že by dostali jinde nabídku podobné práce, za přibližně stejný plat a s podobnými zaměstnaneckými výhodami. Z výše uvedených odpovědí je patrné, že 73% zaměstnanců IKEA Ostrava uvedlo, že by v IKEA zůstali i v případě, že by dostali jinde nabídku podobné práce, za přibližně stejný plat a s podobnými zaměstnaneckými výhodami. 12% dotazovaných zaměstnanců odpovědělo „nevím“ a zbývajících 15% dotazovaných odpovědělo, že zcela nebo spíše nesouhlasí.

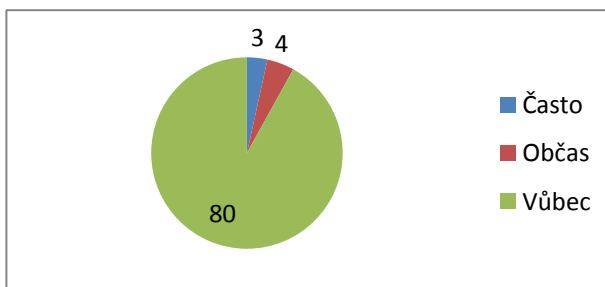
Otázka č. 6 obsahovala 3 podotázky a u každé z nich měl dotazovaný pracovník určit, jak často se obává určitých situací. Na výběr měl ze třístupňové škály odpovědí v rozpětí „často“ až „vůbec“.

Tab. č. 4.18

Obáváš se někdy, že bude provedena reorganizace tvého pracoviště	
Odpověď	Počet odpovědí
Často	3
Občas	4
Vůbec	80
Celkem	87

Zdroj: vlastní tvorba

Graf. č. 4.18



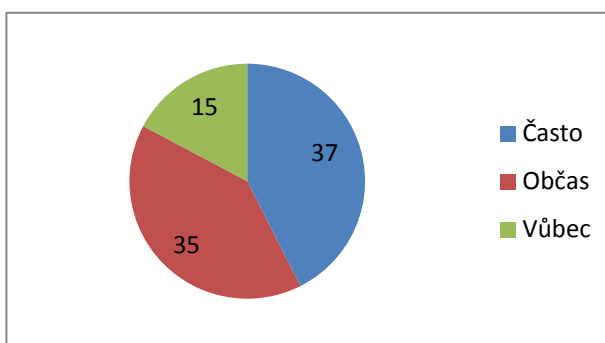
Z celkového počtu 87 dotazovaných 3 zaměstnanci uvedli, že se často obávají, že bude provedena reorganizace jejich pracoviště, 4 zaměstnanci se této situace obávají jen občas a zbývajících 80 dotázaných se neobává vůbec. Z výše uvedených odpovědí je patrné, že 92% zaměstnanců IKEA Ostrava se neobává reorganizace jejich oddělení, 5% dotazovaných zaměstnanců se občas obává a zbývajících 3% dotazovaných odpovědělo, že se obávají často.

Tab. č. 4.19

Obáváš se, že nebudeš schopen/schopna zvládnout svou práci, protože toho máš přespříliš	
Odpověď	Počet odpovědí
Často	37
Občas	35
Vůbec	15
Celkem	87

Zdroj: vlastní tvorba

Graf. č. 4.19



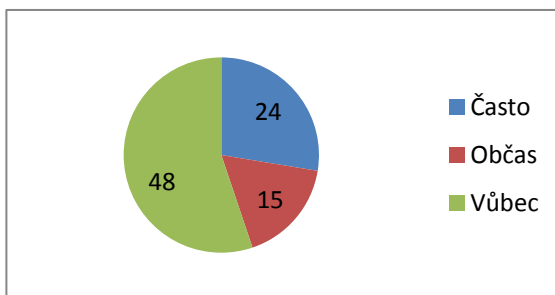
Z celkového počtu 87 dotazovaných 37 zaměstnanců se často obává, že nebude schopen/schopna zvládnout svou práci, protože toho má přespříliš, 35 zaměstnanců se této situace obává občas a zbývajících 15 dotazovaných se neobává vůbec. Z výše uvedených odpovědí je patrné, že 17% zaměstnanců IKEA Ostrava se neobává situace, že nebude

schopna zvládnout svou práci, protože toho má přespříliš, 40% dotazovaných zaměstnanců se občas obává a zbývajících 43% dotazovaných odpovědělo, že se obávají často.

Tab. č. 4.20

Obáváš se, že z nadmíry zadaných úkolů uděláš chybu	
Odpověď	Počet odpovědí
Často	24
Občas	15
Vůbec	48
Celkem	87

Graf. č. 4.20



Zdroj: vlastní tvorba

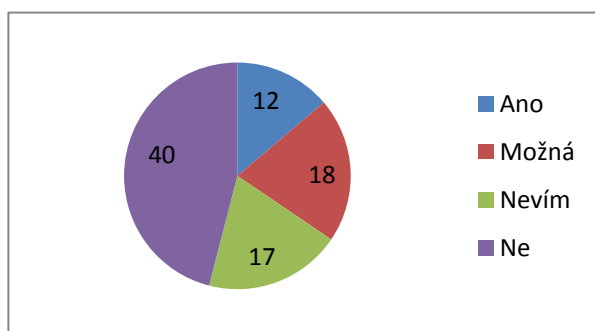
Z celkového počtu 87 dotazovaných 24 zaměstnanců se často obává, že z nadmíry zadaných úkolů udělá chybu, 15 zaměstnanců se této situace obává občas a zbývajících 48 dotazovaných se neobává vůbec. Z výše uvedených odpovědí je patrné, že 55% zaměstnanců IKEA Ostrava se neobává situace, že z nadmíry zadaných úkolů udělá chybu, 17% dotazovaných zaměstnanců se občas obává a zbývajících 28% dotazovaných odpovědělo, že se obávají často.

Otázka č. 7 měla za cíl zjistit, zda-li by se zaměstnanci byli ochotni vzdát některého z benefitů, které IKEA nabízí, za účelem navýšení jejich platu. Měli na výběr ze čtyř možností – „ano“, „možná“, „nevím“, „ne“.

Tab. č. 4.21

Byl/a bys ochotný/a se vzdát některého z benefitů za účelem navýšení tvého platu	
Odpověď	Počet odpovědí
Ano	12
Možná	18
Nevím	17
Ne	40
Celkem	87

Graf. č. 4.21



Zdroj: vlastní tvorba

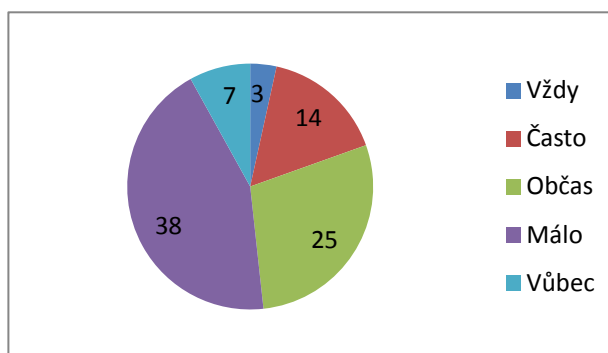
Z celkového počtu 87 dotazovaných 12 zaměstnanců by bylo ochotno se vzdát některého z benefitů, které IKEA nabízí, za účelem navýšení svého platu, 18 zaměstnanců uvedlo, že možná, 17 neví a zbývajících 40 zaměstnanců uvedlo, že by nebyli ochotní se žádného z benefitů vzdát. Z výše uvedených odpovědí je patrné, že 14% zaměstnanců IKEA Ostrava by se vzdalo některého z benefitů, 21% by se možná vzdalo, 20% neví a zbývajících 46% by se nevzdalo ani jednoho z nich.

Otázka č.8 měla za cíl zjistit, zda-li zaměstnanci pocítují v práci často stres. Dotazovaní měli na výběr z pěti možností – „vždy“, „často“, „občas“, „málo“, „vůbec“.

Tab. č. 4.22

Jak často pocítuješ stres v práci?	
Odpověď	Počet odpovědí
Vždy	3
Často	14
Občas	25
Málo	38
Vůbec	7
Celkem	87

Graf. č. 4.22



Zdroj: vlastní tvorba

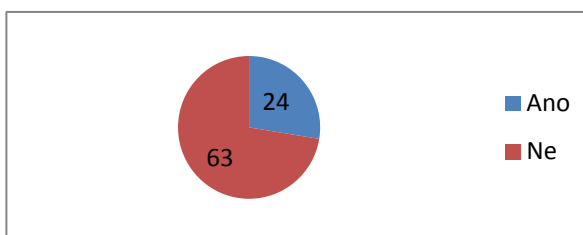
Z celkového počtu 87 dotazovaných 3 zaměstnanci pocítují stres v práci vždy, 14 zaměstnanců často, 25 zaměstnanců občas a zbývajících 45 málo nebo vůbec. Z výše uvedených odpovědí je patrné, že 3% zaměstnanců IKEA Ostrava pocítuje stres v práci vždy, 16% často, 29% občas a zbývajících 52% málo nebo vůbec.

U otázky č. 9 měli zaměstnanci uvést, zda-li jsou vedoucími pracovníky a mají přímé podřízené.

Tab. č. 4.23

Jsi vedoucí a máš přímé podřízené	
Odpověď	Počet odpovědí
Ano	24
Ne	63
Celkem	87

Graf. č. 4.23



Zdroj: vlastní tvorba

Z celkového počtu 87 dotazovaných 24 zaměstnanců vyplnilo, že jsou vedoucí pracovníci a mají přímé podřízené a 63 zaměstnanců vyplnilo, že nejsou vedoucí a nemají žádné přímé podřízené. Z výše uvedených odpovědí je patrné, že 28% dotazovaných jsou vedoucí pracovníci a 72% dotazovaných jsou zaměstnanci, kteří nejsou vedoucí a nemají přímé podřízené.

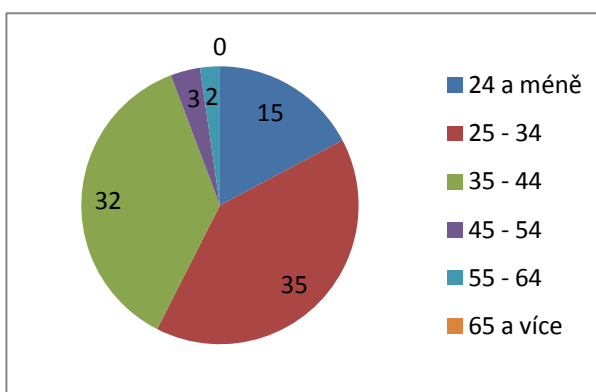
U otázky č. 10 měli zaměstnanci uvést, do jaké věkové kategorie spadají.

Tab. č. 4.24

Kolik je ti let?	
Odpověď	Počet odpovědí
24 a méně	15
25 - 34	35
35 - 44	32
45 - 54	3
55 - 64	2
65 a více	0
Celkem	87

Zdroj: vlastní tvorba

Graf. č. 4.24



Z celkového počtu 87 dotazovaných je 15 dotazovaných (17%) ve věkové kategorii 24 a méně let, 35 dotazovaných (40%) je v kategorii 25 – 34 let, 32 dotazovaných (38%) v kategorii 35 - 44 let, 3 dotazování (3%) v kategorii 45 – 54 let, 2 dotazování (2%) v kategorii 55 – 64 let, nad 65 let a více žádný zaměstnanec.

U poslední otázky č. 11 dostali dotazovaní prostor, aby uvedli další poznámky týkající se práce a pracovního prostředí. Zaměstnanci v poznámkách velmi dobře hodnotí přátelskou pracovní atmosféru, příjemné pracovní prostředí, možnosti kariérního růstu, množství nabízených benefitů a také stabilitu a jistotu zaměstnání. Naopak nespokojeni byli zaměstnanci v následujících oblastech: přemíra pracovních úkolů a s tím spojený stres, pomalé a zastaralé IT systémy, nízké platy a zdlouhavé procesy při řešení problémů.

4.6 Rozhovory s managementem IKEA Ostrava

Po vyhodnocení dotazníků byly provedeny strukturované rozhovory se třemi vrcholovými manažery tvořící část hlavního management teamu obchodního domu IKEA Ostrava. Kritériem pro výběr dotazovaných manažerů bylo, aby vedli jedny z největších oddělení obchodního domu IKEA Ostrava. Na žádost vedení obchodního domu byly rozhovory prováděny anonymně. Pro rozhovory s managementem byly vybrány tři otázky (z každé zkoumané oblasti jedna otázka), které ve vyhodnocení dotazníků byly zaměstnanci IKEA Ostrava vyhodnoceny nejhůře ze všech položených otázek.

4.6.1 Shrnutí rozhovorů

Mzdové ohodnocení – významná složka pracovní spokojenosti zaměstnance

Otázky pro manažery:

- **29% zaměstnanců IKEA Ostrava v dotazníku uvedlo, že nejsou za svou práci adekvátně mzdově ohodnoceni. Myslíš si, že jsou zaměstnanci IKEA Ostrava přiměřeně mzdově ohodnoceni? Napadá tě nějaký důvod, proč si tolik zaměstnanců myslí, že nejsou adekvátně ohodnoceni?**

Dva dotazovaní manažeři v rozhovoru uvedli, že mzdové ohodnocení zaměstnanců IKEA Ostrava je dle jejich názorů adekvátní a odpovídá míře vykonávané práce. Tito dotazovaní manažeři jako důvod tak vysokého procenta uvedli, že se vždy najde ve vybraném vzorku nějaký zaměstnanec, který nepracuje na svém pracovním rozvoji, ale přesto požaduje po zaměstnavateli vyšší mzdové ohodnocení. Třetí manažer uvedl, že v této oblasti je určitý potenciál k růstu mezd a to z toho důvodu, že tržby IKEA Ostrava se každým rokem zvyšují a zaměstnancům přibývá stále více práce, proto si dle něj zaslouží vyšší mzdové ohodnocení. Tento aspekt je dle něj i důvodem toho, že tak vysoké procento uvedlo, že nejsou za svou práci adekvátně ohodnoceni. Dále k této otázce uvedl, že často slýchává od zaměstnanců to, že tržby rok od roku více rostou a na svých platech to nijak citelně nepoznávají.

Life balance (rovnováha mezi soukromým a pracovním životem a s tím úzce spojený stres v práci a doma) – důležitá složka pracovní spokojenosti zaměstnance

Otázky pro manažery:

- **43% zaměstnanců IKEA Ostrava v dotazníku uvedlo, že se často obává, že nebude schopen/schopna zvládnout svou práci, protože toho má přespříliš. Myslíš**

si, že jsou zaměstnanci IKEA Ostrava nepřiměřeně pracovní zatíženi? Domníváš se, že jim je zadáváno příliš úkolů, které nestíhají v rámci své pracovní doby splnit a musí pak pracovat přesčas nebo si práci nosí domů?

Všichni dotazovaní manažeři se v rozhovoru shodli, že pracovních úkolů je čím dál, tím víc a času málo, proto dle nich nejsou zaměstnanci vždy schopni plnit své pracovní úkoly včas bez toho, aby nezůstávali přesčas nebo nepracovali z domova.

Gap (prohloubení užší spolupráce a lepší komunikace mezi vedoucími a jejich podřízenými) - důležitá složka pracovní spokojenosti zaměstnance

Otázky pro manažery:

- **17% zaměstnanců IKEA Ostrava v dotazníku uvedlo, že svému management teamu důvěřuje málo nebo velmi málo. Napadá tě nějaký důvod/y, proč každý šestý z 87 dotazovaných málo nebo velmi málo důvěřuje management teamu IKEA Ostrava?**

Dotazovaní manažeři uvedli následující důvody:

- přemíra administrativy a s tím spojený nedostatek času věnovat se svým podřízeným (např. chodit za nimi častěji do provozu, častěji organizovat meetingy oddělení na kterých se probírají nejdůležitější věci na daném oddělení a i na samotném obchodním domě)
- nemožnost ovlivnit některé procesy, které se na obchodním domě uskutečňují (nové nařízení z centrály IKEA, které nemůže manažer ovlivnit a musí jej pouze předat dál bez bližšího vysvětlení svým podřízeným)

4.7 Rozhovory s řadovými zaměstnanci IKEA Ostrava

Po vyhodnocení dotazníků byly provedeny strukturované rozhovory se třemi řadovými zaměstnanci napříč různými odděleními obchodního domu IKEA Ostrava. Kritériem pro výběr dotazovaných zaměstnanců byla délka práce v IKEA Ostrava. Byl vybrán zaměstnanec, který zde působí jeden rok, dále pak zaměstnanec pracující v IKEA Ostrava šest let a poslední z nich třináct let. Na žádost vedení obchodního domu byly rozhovory prováděny anonymně. Pro rozhovory s řadovými pracovníky byly opět vybrány ty stejné tři otázky (z každé zkoumané oblasti jedna otázka), které ve vyhodnocení dotazníků byly zaměstnanci IKEA Ostrava vyhodnoceny nejhůře ze všech položených otázek.

4.7.1 Shrnutí rozhovorů

Mzdové ohodnocení – významná složka pracovní spokojenosti zaměstnance

Otázky pro řadové zaměstnance:

- **29% zaměstnanců IKEA Ostrava v dotazníku uvedlo, že nejsou za svou práci adekvátně mzdově ohodnoceni. Myslíš si, že jsou zaměstnanci IKEA Ostrava přiměřeně mzdově ohodnoceni? Napadá tě nějaký důvod, proč si tolik zaměstnanců myslí, že nejsou adekvátně ohodnoceni?**

Dva dotazovaní zaměstnanci (zaměstnanci pracující v IKEA Ostrava rok a šest let) při rozhovorech uvedli, že cítí značné rezervy ve mzdovém ohodnocení IKEA a myslí si, že by si za odvedenou práci zasloužili vyšší mzdové ohodnocení. Jeden z těchto zaměstnanců uvedl, že jeho známý pracující ve stejném odvětví jako on, pobírá vyšší mzdu než dotazovaný a to i přesto, že nemusí v rámci své pracovní směny splnit tolik úkolů, pracovat přesčas či o víkendech a svátcích takřka v celoročně neomezeném provozu. Zaměstnanec pracující v IKEA Ostrava 14 let uvedl, že je spokojen se svým mzdovým ohodnocením, nicméně i tak by uvítal možné navýšení jeho mzdy či mimořádnou prémii.

Life balance (rovnováha mezi soukromým a pracovním životem a s tím úzce spojený stres v práci a doma) – **důležitá složka pracovní spokojenosti zaměstnance**

Otázky pro řadové zaměstnance:

- **43% zaměstnanců IKEA Ostrava v dotazníku uvedlo, že se často obává, že nebude schopen/schopna zvládnout svou práci, protože toho má přespříliš. Myslíš si, že jsou zaměstnanci IKEA Ostrava nepřiměřeně pracovní zatíženi? Domníváš se, že jim je zadáváno příliš úkolů, které nestíhají v rámci své pracovní doby splnit a musí pak pracovat přesčas nebo si práci nosí domů?**

Všichni dotazovaní řadoví zaměstnanci se v rozhovoru jednoznačně shodli, že pracovních úkolů mají nadmíru a proto nejsou mnohdy schopni plnit všechny zadané úkoly, což má za následek to, že úkoly, které nestihnou splnit, musí přenechat kolegovi na následující směně nebo zůstat v práci přesčas. Zaměstnanci také uvedli, že často na práci musí myslet i doma a cestou z práce myslí na to, jestli na nějaký zadaný úkol nezapomněli.

Gap (prohloubení užší spolupráce a lepší komunikace mezi vedoucími a jejich podřízenými) - **důležitá složka pracovní spokojenosti zaměstnance**

Otázky pro řadové zaměstnance:

- **17% zaměstnanců IKEA Ostrava v dotazníku uvedlo, že svému management teamu důvěřuje málo nebo velmi málo. Napadá tě nějaký důvod/y, proč každý šestý z 87 dotazovaných málo nebo velmi málo důvěřuje management teamu IKEA Ostrava?**

Dotazovaní řadoví zaměstnanci uvedli následující důvody:

- dva dotazovaní zaměstnanci (zaměstnanci pracující v IKEA Ostrava šest a čtrnáct let) při rozhovorech uvedli, že je mrzí, že management skoro ani nevidí, málo navštěvují jejich oddělení a celkově se nezajímají o jejich odvedenou práci. Dále uvedli, že od managementu v určitých situacích postrádají vysvětlení, proč se dějí dané změny.
- naopak zaměstnanec, který pracuje v IKEA Ostrava jeden rok, uvedl že management teamu důvěřuje, protože vždycky když se vyskytl problém, byl schopen jej s managementem vyřešit

4.8 Návrhy a opatření

Na základě výše vyhodnocených dotazníků a rozhovorů s managementem a řadovými zaměstnanci IKEA Ostrava se potvrdilo, že tři vybrané oblasti (mzdové ohodnocení, life balance a gap) jsou pro zaměstnance velmi důležité. V určitých případech zaměstnanci projevili názor, že nynější nastavení není úplně ideální a uvítali by přijetí určitých opatření, které by měly za následek zlepšení podmínek ve třech zkoumaných oblastech.

Níže je představena tabulka návrhů a opatření, která byla vypracována na základě zjištěných dat a informací z vyplněných dotazníků a provedených rozhovorů.

Tab. č. 4.25

	<i>Návrhy a opatření</i>	<i>Možná podpora</i>	<i>Možné zbrzdění</i>
Mzdové ohodnocení	Výraznější navýšení mezd. Mimořádné prémie v průběhu celého roku. Transparentní rozpětí výše mezd jednotlivých pozicí.	Průzkum pro zjištění výše mezd u konkurenčních firem. Centrální rozhodnutí - navýšení rozpočtu určeného pro mzdy.	Nedostatečný rozpočet pro daný obchodní dům. Rozdílná úroveň pracovního výkonu zaměstnanců.
Life balance	Snížení počtu zadaných úkolů. Zaměření se pouze na nejdůležitější akce obchodního domu. Přijetí více nových zaměstnanců. Doplnění pozic teamleaderů (vedoucí pracovník v zaučení). Uzavření obchodního domu během všech státních svátků. Pravidelnější směny.	Redukce zamýšlených akcí z centrály. Navýšení rozpočtu na přijetí nových zaměstnanců a teamleaderů. Delegování části práce na nové teamleadery.	Zrušení směn přes svátky, zruší možnost 100% příplatku. Prioritizace úkolů jednotlivých oddělení. Rozpočet na nové zaměstnance. Časově náročné vyškolení zaměstnanců do pozic teamleaderů.
Gap	Častější společné meetingy. Představení náplně práce manažera řadovým zaměstnancům pro pochopení jejich vytíženosti. Konkrétnější a včasné vysvětlení určitých kroků podniknutých centrálou IKEA a managementem IKEA Ostrava.	Možnost pracovních "koleček" na manažerské pozice. Detailnější a včasné informace o plánovaných akcích z centrály. Častější pochůzky a spolupráce manažerů na oddělení.	Časová náročnost. Rychlost reakce centrály IKEA. Premíra povinné administrativy managementu.

Zdroj: vlastní tvorba

Některá z výše uvedených opatření by mohla být realizována v krátkodobém horizontu bez toho, aby to výrazně neovlivnilo nákladovou oblast rozpočtu IKEA Ostrava (např. pravidelnější směny, snížení počtu zadaných úkolů, častější společné meetingy apod.). Opatření vyžadující řešení v dlouhodobějším a časově náročnějším horizontu (např. výraznější navýšení mezd, doplnění pozic teamleaderů, konkrétnější a včasné vysvětlení

určitých kroků podniknutých centrálou IKEA a managementem IKEA Ostrava) je zapotřebí probrat nejen se samotným managementem IKEA Ostrava, ale také s hlavní centrálou IKEA.

Co se týče nákladového hlediska, jak již bylo zmíněno výše, u určitých opatření není potřeba žádných nebo minimálních investic (např. pravidelnější směny, snížení počtu zadaných úkolů, častější společné meetingy apod.). Naopak u určitých opatření by bylo potřeba investovat určitý obnos financí, jejichž výše by musela být prodiskutována jak s managementem IKEA Ostrava, tak i se samotnou centrálou IKEA.

5 Závěr

Cílem diplomové práce bylo zjistit a zhodnotit pracovní spokojenost zaměstnanců IKEA Ostrava ve třech vybraných oblastech, ve kterých má vybraná organizace potenciály, a navrhnout konkrétní opatření k jejich zlepšení. Vybranými oblastmi byly: mzdové ohodnocení, life balance - rovnováha mezi pracovním a osobním životem (a s tím související stres) a prohloubení spolupráce a lepší komunikace mezi vedoucími a jejich podřízenými (tzv. gap). Výzkumným předpokladem diplomové práce bylo získat detailnější a srozumitelnější informace o třech vybraných oblastech a díky jejich poznání pak zpracovat komplexnější a více do hloubky zaměřený návrh na konkrétní opatření k jejich zlepšení.

Za použití kvalitativního výzkumu pomocí dotazníků a rozhovorů byly získány detailnější informace o zkoumaných oblastech a byly navrženy konkrétní opatření k jejich zlepšení, čímž byl naplněn cíl i výzkumný předpoklad práce.

K získání relevantních informací byl vypracován dotazník, jehož otázky směřovaly k výše uvedeným oblastem pracovní spokojenosti. Dotazník byl zaměstnancům IKEA Ostrava předán buď elektronickou formou, nebo v tištěné podobě. Prostřednictvím emailové korespondence bylo osloveno 120 zaměstnanců a formou tištěného dotazníku 40 zaměstnanců IKEA Ostrava. Vypracovaný dotazník vyplnilo celkem 87 zaměstnanců. Vzorek oslovených lidí byl sestaven na základě kritéria věku, délky pracovního poměru, délky pracovního poměru v aktuální pozici, druhu práce a pozice v organizaci. Vypracovaný dotazník obsahoval 11 otázek, z nichž některé obsahovaly dvě až devět podotázek. U některých otázek dotazovaný vybíral z nabídnutých možností a jiné obsahovaly tvrzení, u kterého měl dotazovaný zvolit jemu nejbližší odpověď.

K utvoření celkového obrazu třech zkoumaných oblastí, byly (kromě dotazníků) nápomocny i rozhovory s třemi vrcholovými manažery tvořící část hlavního management týmu a se stejným počtem vybraných řadových pracovníků napříč různými odděleními obchodního domu IKEA Ostrava. V těchto rozhovorech byly dotazovaným položeny otázky, které ve vyhodnocení dotazníků byly zaměstnanci IKEA Ostrava vyhodnoceny nejhůře ze všech položených otázek.

Po zpracování veškerých dat a informací z vyplněných dotazníků a uskutečněných rozhovorů byl navržen soubor opatření ke zlepšení pracovní spokojenosti ve vybraných třech oblastech.

Věřím, že po přijetí navržených opatření dojde ke zlepšení pracovní spokojenosti všech zaměstnanců IKEA Ostrava.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY:

a) Odborná kniha

BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol.: *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšř. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BROWN, S., D., LENT, R., W., *Career development and counseling – Putting theory and research to work*, 2. vyd., New Jersey, Published by John Wiley & Sons, Inc., 2013, 720 s., ISBN 978-1-118-06335-4.

Culture and values, The IKEA way, 1. vyd., Sweden, Inter IKEA Systems B. V., 2012, 71 s.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., *Řízení lidských zdrojů*, 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2012, 559 s., ISBN 978-80-7400-347-9.

GAVORA, P. a kol. 2010, *Elektronická učebnica pedagogického výzkumu*. [online]. Bratislava: Univerzita Komenského, 2010. Dostupné na: <http://www.e-metodologia.fedu.uniba.sk/> ISBN 978-80-223-2951-4.

GLICKEN, M., D., ROBINSON, B., *Treating Worker Dissatisfaction During Economic Change*. 1. vyd. Boston: Elsevier Academic Press, 2013. 330 s. ISBN 978-0-12-397006-0.

GRIGOROUDIS, E., SISKOS Y., *Customer satisfaction evaluation – Methods for Measuring and Implementing Service Quality*, 1. vyd., New York, Springer US, 2010, 308 s., ISBN 978-1-4419-1639-6.

JANOŠEK, J.; HOSKOVEC, J.; ŠTIKAR, J. *Psychologický výkladový atlas*. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova, vydavatelství Karolinum, ve spolupráci s Akademia, nakladatelstvím Československé akademie věd, 1993. 281 s. ISBN 80-7066-716-8.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOLLÁRIK, T.; *Spokojnosť v práci*. Bratislava: ROH, 1986. 237 s.

KOZEL, R. a kol., *Moderní marketingový výzkum*, 1. vyd. ,Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, 280 s., ISBN 80-247-0966-X.

NAKONEČNÝ, M.; *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 228 s. ISBN 80-247-0577-X.

PROCHOVNÍK, Š.; *Metody a techniky sociologického výzkumu*. 1. vyd. Ostrava: VŠB v Ostravě, 1991. 100 s. ISBN 80-7078-094-0.

PROVAZNÍK, V.; *Psychologie pro ekonomy*. 1. vyd. Grada Publishing, 1997. 230 s. ISBN 80-7169-434-7.

SAIYADAIN, M., S.; *Human resources management*. 4.vyd. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, 2009. 572 s. ISBN-13: 978-0-07-026363-5.

SPECTOR, P., E., *Job satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*, 1. vyd., California, SAGE Publications, Inc., 1997, 96 s., ISBN 978-0761989233.

Store operations, The IKEA way, 1. vyd., Sweden, Inter IKEA Systems B. V., 2012, 93 s.

SURYNEK, A.; KOMÁRKOVÁ, R.; KAŠPAROVÁ, E.; *Základy sociologického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 160 s. ISBN 80-7261-038-4.

ŠTIKAR, J.; RYMEŠ, M.; RIEGEL, K.; HOSKOVEC, J.; *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova v Praze, vydavatelství Karolinum, 2003. 461 s. ISBN 80-246-04448-5.

The IKEA concept description, 1. vyd., Sweden, Inter IKEA Systems B. V., 2012, 55 s.

The IKEA store, The IKEA way, 1. vyd., Sweden, Inter IKEA Systems B. V., 2012, 44 s.

URBAN, J.; *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2003. 298 s. ISBN 80-863-95-46-4.

b) Elektronické dokumenty a ostatní

Business dictionary.com. *Research* [online]. 2016 [cit 2016-03-05]. Dostupný z WWW: <http://www.businessdictionary.com/definition/research.html>

Filosofie úspěchu. *Jak motivovat zaměstnance* [online]. 2011-2016 [cit 2016-02-10]. Dostupný z WWW: http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/maslowova_pyramida/ (vlastní úprava)

Ikeacz.cz. *Historie IKEA* [online]. 2013 [cit 2016-03-05]. Dostupný z WWW: <http://www.ikeacz.cz/historie-ikea>

Vedeme.cz. *Vybrané teorie motivace k vedení lidí* [online]. 2005 – 2016 [cit 2016-02-25]. Dostupný z WWW: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/85-teorie-motivace.html>

Vedeme.cz. *Základní pojmy motivace* [online]. 2005 - 2016 [cit 2016-03-05]. Dostupný z WWW: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/268-pojmy-motivace.html>

SEZNAM ZKRATEK

HFB – Home furnishing bussiness

JSS – Job satisfaction survey

MSQ – Minnesota satisfaction survey

JDI – Job descriptive index

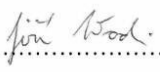
JDS – Job diagnostic survey

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 22.4.2016.


.....
jméno a příjmení studenta

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č.1 - Dotazník pracovní spokojenosti

PŘÍLOHA Č.1 DOTAZNÍK

DOTAZNÍK PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI

Název organizace: IKEA Česká republika, s.r.o.

Obchodní dům: Ostrava

Ahoj kolegové,

prosím o vyplnění dotazníku týkajícího se Vaší pracovní spokojenosti v IKEA Ostrava. Tento dotazník jsem vytvořil pro získání informací, které chci použít svou diplomovou práci na téma „Zhodnocení pracovní spokojenosti ve společnosti IKEA Ostrava“. Cílem mé práce je zjistit, jestli jste ve své práci spokojeni či nikoli a navrhnout možná opatření ke zlepšení spokojenosti. Tento dotazník je anonymní a zabere vám maximálně 15 min.

Pokud máte nějaké otázky nebo zájem o výsledky výzkumu, prosím kontaktujte mě na: jiri.wodecki@ikea.com.

Děkuji Vám za Váš čas a spolupráci.

Jiří Wodecki

1. Jak dlouho pracuješ ve své současné pozici?

- ☐ Méně než 1 měsíc
- ☐ 1-3 měsíce
- ☐ 4-6 měsíců
- ☐ 7-12 měsíců
- ☐ 1-2 roky
- ☐ 3-4 roky
- ☐ 5-9 let
- ☐ 10 nebo více let

2. Jak dlouho pracuješ v IKEA Ostrava?

- ☐ Méně než 1 měsíc
- ☐ 1-3 měsíce
- ☐ 4-6 měsíců
- ☐ 7-12 měsíců
- ☐ 1-2 roky
- ☐ 3-4 roky
- ☐ 5-9 let
- ☐ 10 nebo více let

3. Do jaké míry souhlasíš s těmito tvrzeními?

	Vůbec nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Nevím	Spíše souhlasím	Zcela souhlasím
a) Na mém oddělení pracujeme jednoduchým, efektivním způsobem, tak abych dokázal stihnout všechny zadané úkoly	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Na mém oddělení máme jasné pracovní role a oblasti odpovědnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Cítím se zainteresovaný/á v rozhodnutích a činnostech, které podniká naše oddělení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Můj nadřízený přenechává mně i mým spolupracovníkům zodpovědnost za práci vedoucí ke splnění daných závazků	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) Můj nadřízený mi poskytuje konstruktivní zpětnou vazbu ohledně mého pracovního výkonu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) Můj nadřízený zadává úkoly, které jsou pro mne výzvou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

g) Můj nadřízený komunikuje otevřeně a přímočaře	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

h) Můj nadřízený věnuje pozornost mým názorům, myšlenkám a nápadům	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

i) Můj nadřízený aktivně vyhledává možnosti, jak zjednodušit naše pracovní metody a postupy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

4. Do jaké míry důvěřuješ?

Velmi

málo

Málo

Nevím

Spíše ano

Hodně

a) svému přímému/bezprostřednému vedoucímu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

b) management teamu IKEA Ostrava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
----------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

5. Do jaké míry souhlasíš s těmito tvrzeními?

Vůbec

Spíše

Spíše

Zcela

nesouhlasím

nesouhlasím

Nevím

souhlasím

souhlasím

a) Když se objeví problém, jsme schopni jej s naším vedoucím společně vyřešit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

b) Mám potřebný čas k tomu, abych svou práci vykonával/a dobře	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

c) Za svou práci jsem adekvátně platově ohodnocen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

d) V IKEA bych zůstal/a i v případě, že bych dostal/a jinde nabídku podobné práce, za přibližně stejný plat a s podobnými zaměstnaneckými výhodami	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

6. Obáváš se?

	Často	Občas	Vůbec
a) že bude provedena reorganizace tvého pracoviště	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) že nebudeš schopen/schopna zvládnout svou práci, protože toho máš přespříliš	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) že z nadmíry zadaných úkolů uděláš chybu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Byl/a bys ochotný/a se vzdát některého z benefitů za účelem navýšení tvého platu?

- ☐ Ano
- ☐ Možná
- ☐ Nevím
- ☐ Ne

8. Jak často pociťuješ stres v práci?

- ☐ Vždy
- ☐ Často
- ☐ Občas
- ☐ Málo
- ☐ Vůbec

9. Jsi vedoucí a máš přímé podřízené?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

10. Kolik je ti let?

- ☐ 24 a méně
- ☐ 25-34
- ☐ 35-44
- ☐ 45-54
- ☐ 55-64
- ☐ 65 a více

11. Máš nějaké další poznámky, týkající se práce nebo pracovního prostředí?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Děkuji za vyplnění dotazníku.

Wodecki Jiří